



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci  
Assessment of Employees Training and Development System  
in a Selected Organization

Student:	Bc. Pavlína Kwintová
Vedoucí diplomové práce:	prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Pavlína Kwintová**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci  
Assessment of Employee Training and Development System in a Selected Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
  3. Charakteristika organizace
  4. Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.  
BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.  
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015



  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1, 2, 3, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 24. dubna 2015



.....  
Bc. Pavlína Kwintová

### **Poděkování**

Především bych chtěla poděkovat vedoucímu mé diplomové práce panu prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. za čas, který mi věnoval při konzultacích a za ochotu mi vždy poradit. Dále bych chtěla poděkovat ředitelům a technickohospodářským pracovníkům společnosti KES – kabelové a elektrické systémy, spol. s r.o., kteří byli ochotni mi poskytnout informace a čas. Nejvíce bych chtěla poděkovat své matce za podporu po celou dobu mého studia.

## Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	6
2.1	Metodologie práce .....	6
2.2	Personální práce a lidský kapitál .....	7
2.2.1	Přístupy k personální práci.....	7
2.2.2	Personální činnosti .....	8
2.2.3	Intelektuální kapitál .....	9
2.2.4	Měření lidského kapitálu.....	9
2.2.5	Investice do lidského kapitálu.....	10
2.3	Objasnění základních pojmů z oblasti vzdělávání a rozvoje.....	11
2.4	Podnikové vzdělávání.....	12
2.4.1	Přístupy k tvorbě a uplatňování politiky a strategie vzdělávání .....	14
2.4.2	Formování pracovních schopností člověka.....	14
2.4.3	Cíl podnikového vzdělávání.....	16
2.4.4	Plán osobního rozvoje.....	16
2.4.5	Hodnocení podnikového vzdělávání.....	17
2.5	Strategický přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců .....	18
2.6	Systematické podnikové vzdělávání.....	20
2.6.1	Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb .....	21
2.6.2	Plánování vzdělávání a rozvoje .....	24
2.6.3	Realizace vzdělávacího procesu.....	31
2.6.4	Vyhodnocování výsledků vzdělávání .....	33
2.7	Trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců.....	37
2.8	Shrnutí teoretické části .....	38
3	Charakteristika organizace .....	40
3.1	Základní údaje o společnosti .....	40
3.2	Historie a milníky společnosti .....	41
3.3	Výrobní technologie, výrobky a zákazníci .....	41
3.4	Zaměstnanci a organizační struktura .....	42
4	Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci.....	45
4.1	Charakteristika systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....	45

4.1.1	Identifikace vzdělávacích potřeb THP .....	45
4.1.2	Plán vzdělávání a rozvoje THP .....	46
4.1.3	Realizace vzdělávání a rozvoje THP .....	49
4.1.4	Vyhodnocování vzdělávání a rozvoje THP .....	49
4.2	Kvalifikační matice .....	50
4.3	Náklady na vzdělávání a rozvoj THP .....	51
4.4	Metody sběru dat .....	51
4.4.1	Rozhovory s řediteli .....	52
4.4.2	Rozhovory s vedoucími pracovníky .....	53
4.4.3	Rozhovory s podřízenými pracovníky .....	54
4.5	Zhodnocení stávajícího procesu vzdělávání a rozvoje THP .....	75
5	Návrhy a doporučení .....	77
6	Závěr .....	83
	Seznam použité literatury .....	84
	Seznam zkratk .....	86
	Seznam příloh	
	Přílohy	

# 1 Úvod

*„Vědění je poklad, ale praxe je klíč k němu.“*

*Thomas Fuller*

Rostoucí globalizace a neustálé změny jsou důvodem, proč se manažeři začínají zabývat lidskými zdroji. Kdysi byl kladen velký důraz na finanční zdroje podniku, ale v dnešní době jsou největším zdrojem konkurenceschopnosti zaměstnanci (lidské zdroje). Manažeři čím dál víc upřednostňují vzdělávání a rozvoj stávajících zaměstnanců před hledáním a přijímáním nových pracovníků, kteří disponují požadovanými znalostmi a dovednostmi. Hlavním důvodem je fakt, že procesy získávání, výběr a adaptace „nováčků“ jsou oproti procesu vzdělávání zaměstnanců časově i finančně náročnější. Navíc nový zaměstnanec sice může disponovat potřebnými znalostmi a dovednostmi, ale důležité je, aby je uměl použít v praxi. Zaměstnanci, kteří mají možnost rozvíjet své znalosti a dovednosti, jsou v práci výkonnější a spokojenější. Důležité je, aby se zaměstnavatelé o své podřízené opravdu zajímali a aby je motivovali.

Práce se skládá z části teoretické a části praktické. V teoretické části jsou zachycena teoretická východiska systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci. Tyto informace jsou čerpány z odborné literatury a měly by být podkladem pro praktickou část. Na začátku praktické části je stručně charakterizována vybraná organizace. Po ní následuje analýza procesu vzdělávání a rozvoje v dané organizaci. V závěru jsou shrnuty všechny získané informace a je zde napsán návrh systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci.

*Cílem diplomové práce je posoudit systém vzdělávání a rozvoje THP ve společnosti KES – kabelové a elektrické systémy, spol. s r.o. Na základě získaných informací pak navrhnout fungující systém vzdělávání a rozvoje THP.*



## **2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

### **2.1 Metodologie práce**

Výběr tématu byl prvním krokem při vypracování diplomové práce. Studentka se rozhodla pro téma z oblasti řízení lidských zdrojů, neboť se o tuto oblast zajímá po celou dobu studia na vysoké škole. Ve své bakalářské práci se zaměřila na problematiku výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti KES – kabelové a elektrické systémy, spol. s r.o. Prostřednictvím diplomové práce by ráda na toto téma navázala, a proto si vybrala téma Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci. Diplomová práce byla zpracována ve stejné společnosti jako bakalářská práce. V této společnosti je studentka zaměstnaná na dohodu o pracovní činnosti už pět let. Téma diplomové práce zaměřené na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců bylo zvoleno záměrně, protože v současné době pracuje také jako výpomoc na personálním oddělení v uvedené společnosti a má přístup k potřebným informacím.

Pro zpracování teoretické části diplomové práce je nutné studium české a zahraniční odborné literatury. Po prostudování literatury je, s použitím metod komparace, analýzy a syntézy, vypracována teoretická část. Pomocí komparace jsou zkoumány různé přístupy autorů odborných publikací k dané problematice. Díky analýze můžeme detailně rozložit informace na více dílčích částí. Tyto části jsou dopodrobna zkoumány a prostřednictvím syntézy jsou mezi nimi nalezeny vazby. V dalším kroku dochází ke spojení jednotlivých částí v souvislý celek.

Pro vypracování praktické části diplomové práce je nutné získat informace o systému vzdělávání a rozvoje ve vybrané společnosti. Pro získání těchto informací jsou využity strukturované rozhovory s personalistkami a řediteli. Názory zaměstnanců a vedoucích pracovníků na systém vzdělávání a rozvoje ve společnosti jsou zjišťovány prostřednictvím částečně strukturovaného rozhovoru. Získané údaje jsou zpracovány a vyhodnoceny v programu Microsoft Excel. Pomocí indukce jsou z těchto informací vyvozovány závěry. Prostřednictvím dedukce se vytváří nové závěry a z nich je posléze vytvořen návrh fungujícího systému vzdělávání a rozvoje THP v organizaci.

## 2.2 Personální práce a lidský kapitál

Fungování organizace je podmíněno využíváním, shromažďováním a propojováním materiálních, finančních, lidských a informačních zdrojů. Neživé zdroje, k nimž patří materiálové a finanční zdroje, jsou využitelné pouze, když jsou uvedené do pohybu prostřednictvím lidských zdrojů. Pohonnou hmotou pro lidské zdroje jsou informační zdroje, tedy schopnosti, dovednosti a znalosti (Koubek, 2007). Barney (1991) uvádí, že pokud chce podnik získat konkurenční výhodu, musí pro zdroje využívat formuli VRIN. Zdroje mají být cenné, což znázorňuje písmeno V (valuable), dále vzácné R (rare), obtížně napodobitelné I (imperfectly imitable) a nenahraditelné N (non-substitutable) (Bláha, 2013).

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“ (Koubek, 2007, str. 13).

### 2.2.1 Přístupy k personální práci

V průběhu 20. století prošlo pojetí personální práce čtyřmi stádii. Řadí se zde personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu (Dvořáková, 2012).

**Personální administrativa** je nejstarším pojetím personální práce. Jedná se o službu zabezpečující administrativní práce spojené se zaměstnáváním osob, pořizováním, uchováváním dokumentů, které se týkají zaměstnanců a jejich práce a následné poskytování informací vedoucím pracovníkům organizace. Personální práce byla chápána jako pasivní činnost. V organizacích, kde převládá autoritativní a centralizovaný způsob řízení, přežívá personální administrativa dodnes (Koubek, 2007).

Před druhou světovou válkou se začala objevovat nová koncepce personální práce. Jedná se o **personální řízení**, které bylo využíváno převážně v podnicích zaměřených na expanzi a eliminaci konkurence. Dosažení takového cíle bylo možné díky konkurenčním výhodám, k nimž se řadí správně vybraný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv. Začala se uplatňovat i aktivní role personální práce a vytvářely se specializované útvary, které se orientovaly pouze na vnitropodnikové problémy (Koubek, 2007).

Teprve od počátku 80. let 20. století se na půdě amerických univerzit začíná více hovořit o **řízení lidských zdrojů**. Od personálního řízení se odlišuje především důrazy a přístupy k personální práci. Použití výrazu lidské zdroje je záměrné, neboť má poukázat na rostoucí vzácnost tohoto výrobního faktoru a na nutnost věnovat mu při řízení velkou pozornost (Dvořáková, 2012).

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ (Armstrong, 2007, str. 27).

V posledních více než dvaceti letech pohlíží čím dál větší množství zaměstnavatelů na své pracovníky jako na zdroj konkurenční výhody. Zaměstnanci dokážou využít svůj intelektuální potenciál k tvorbě a inovaci zcela odlišných produktů a služeb, a tím organizaci zajistí unikátnost a konkurenceschopnost. V tomto případě se hovoří o takzvaném **řízení lidského kapitálu**. Manažeři velkých společností se snaží najít způsoby měření a řízení lidského kapitálu, ovšem zde narážejí na problémy. Hlavním problémem je fakt, že vlastníkem lidského kapitálu je člověk, který může, ale nemusí být ochotný využívat své znalosti a dovednosti. Zaměstnavatel tedy nikdy nemůže vědět, zda je lidský potenciál využíván naplno (Dvořáková, 2012).

### 2.2.2 Personální činnosti

Personální činnosti, někdy také personální služby, jsou jednoduše řečeno úkoly řízení lidských zdrojů. Jedná se o výkonnou část personální práce. V odborné literatuře lze najít velké množství pojetí personálních činností. Je velmi důležité, aby cíle jednotlivých činností nebyly vzájemně v rozporu a byly sladěny (Koubek, 2007).

Personální činnosti se zaměřují na zaměstnance v následujících oblastech:

- analýza obsahu práce a vytváření pracovních úkolů,
- plánování lidských zdrojů,
- získávání, výběr a adaptace zaměstnanců,
- interní mobilita,
- organizace práce a pracovní podmínky,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj,
- odměňování a zaměstnanecké výhody,

- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání,
- péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj,
- komunikace a informování zaměstnanců,
- personální informační systém (Dvořáková, 2012, str. 20).

### 2.2.3 Intelektuální kapitál

S personální prací souvisí hodně pojmů, mezi něž patří intelektuální a lidský kapitál. Intelektuální kapitál představuje nehmotné zdroje, které spolu s hmotnými zdroji vytváří celkovou hodnotu společnosti. Skládá se z tří složek: lidského kapitálu, společenského kapitálu a organizačního kapitálu (Koubek, 2007). Lidský kapitál je soubor schopností, dovedností, vědomostí, návyků, zkušeností, talentu a motivace pracovníků organizace. Jeho vlastníkem je osoba disponující těmito vlastnostmi (Vodák, Kucharčíková, 2011). Druhou složkou intelektuálního kapitálu je společenský kapitál. Jedná se o zásoby a toky znalostí, které pocházejí ze vztahů v organizaci i mimo ní. Poslední složkou je organizační kapitál, jinak řečeno institucionalizované znalosti, jež jsou uchovány v databázích a manuálech. Vlastníky takových znalostí jsou organizace (Koubek, 2007).

Armstrong (2007) tvrdí, že s teorií intelektuálního kapitálu hodně souvisí pojetí **řízení znalostí** specializující se na shromažďování, předávání a uchovávání vědomostí a znalostí hromaděných v organizacích. Znalosti mohou být uchovávány v knihovnách, databankách, učebnicích, prezentacích, zprávách či na intranetu. Základem je získávání znalostí od lidí, kteří jimi disponují a jejich následné předávání jedincům, kteří je potřebují pro zvětšení efektivnosti podniku.

### 2.2.4 Měření lidského kapitálu

Lidský kapitál se z velké části podílí na tvorbě hodnoty podniku, je tedy zdrojem přidané hodnoty. Stejně jako u ostatních zdrojů také zde potřebují manažeři podniků vyčíslit a sledovat tuto přidanou hodnotu. Tato skutečnost je důvodem, proč se začal lidský kapitál měřit. Podstatou je zjistit efektivnost a dopad politiky řízení lidských zdrojů, sledovat zda jsou v této oblasti dosahovány strategické cíle a zda je lidský kapitál optimálně využíván (Armstrong, 2007).

Ve společnosti PricewaterhouseCoopers (PWC) využívají k měření lidského kapitálu bezmála 100 indikátorů, které jsou rozděleny do šesti oblastí. Jedná se o firemní výsledky, odměňování a zaměstnanecké výhody, chování v organizaci, nábor a výběr zaměstnanců,

vzdělávání a rozvoj a poslední oblastí je organizační struktura. U vzdělávání a rozvoje pracovníků se využívají indikátory jako náklady na školení na plný pracovní úvazek (PPÚ), počet hodin školení na PPÚ a vzdělávací a rozvojové aktivity (Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 36).

### **2.2.5 Investice do lidského kapitálu**

Pokud má dojít ke zvyšování hodnoty lidského kapitálu, musí být v současnosti vynaloženy peněžní i nepeněžní prostředky. Náklady, které souvisejí se zvyšováním efektivity a rozšiřováním rozsahu kapitálu, jsou pokládány za investice do lidského kapitálu. Může se jednat o jednorázové i dlouhodobé aktivity, ovšem jejich výsledky se projevují až po delší době. Důvodem těchto investic není uspokojování současných potřeb, ale dosažení výnosů v budoucnosti (Vodák, Kucharčíková, 2011). U jakýchkoliv investic je důležitá jejich návratnost. V případě vynakládání prostředků do kvalifikace zaměstnanců tedy do znalostí, schopností a dovedností, můžeme jejich návratnost srovnat s návratností investic do kapitálu hmotného s tím rozdílem, že hmotný kapitál patří organizaci a lidský kapitál nikoliv. Hlavním efektem, který vyplývá z tohoto druhu investic, je zvýšení produktivity a flexibility. Nicméně by to neměli řešit a zajišťovat jen zaměstnavatelé, ale také sami zaměstnanci by měli ve svém vlastním zájmu investovat do prohlubování znalostí a schopností, protože jim to může přinést vyšší výdělek, lepší kariéru a samozřejmě také větší spokojenost s prací (Koubek, 2007).

Investice do lidského kapitálu se od sebe odlišují v následujících třech aspektech. Prvním aspektem jsou formy představující školní vzdělávání, školení na pracovišti apod. Druhý se týká účinků, které mají investice na výši příjmů a spotřebu. Třetí odlišnost spočívá ve výši investovaných částek, míře výnosů a intenzitě, s jakou je vnímána vazba mezi investicemi a výnosy (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Vodák a Kucharčíková (2011) tvrdí, že existují různé formy investování do lidského kapitálu, záleží, na co se orientují. Mohou se zaměřovat na:

- Zlepšování zdravotního stavu pracovníků, kde se řadí příspěvky na stravování, permanentky na plavání, organizování lázeňských pobyků, zabezpečování periodických zdravotních prohlídek, apod.
- Zlepšování pracovních podmínek pomocí modernějších a účinnějších ochranných pracovních pomůcek.
- Zvyšování a zkvalitňování pracovních dovedností, schopností a vědomostí prostřednictvím vzdělávacích kurzů, sebevzděláváním.

Globalizace, technologický pokrok, změny v organizaci práce, individualizovaná výroba, mezinárodní spolupráce jsou důvodem investování do lidského kapitálu. Záleží na potřebách dané organizace, které musí být vždy zohledněny. Tyto investice se netýkají pouze vzdělávání a rozvoje, ale také péče o zaměstnance. Zde je nutné zmínit pojem kvalita pracovního života, který zahrnuje přitažlivost a podnětnost práce a dále snahu dosáhnout rovnováhy mezi osobním a pracovním životem. Právě důraz kladený na zvýšení kvality pracovního života je základem pro zvyšování lidského kapitálu (Bláha, 2013).

## 2.3 Objasnění základních pojmů z oblasti vzdělávání a rozvoje

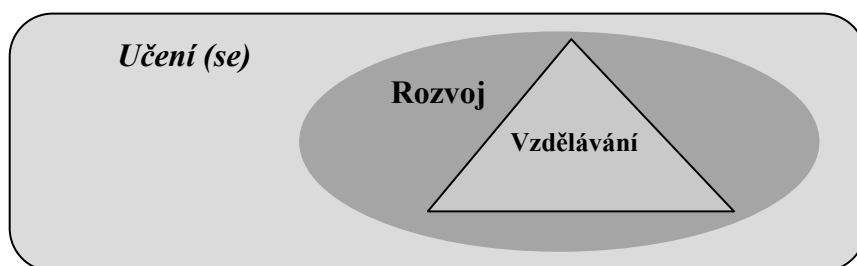
**Vzdělávání** je dle Armstronga (2007) charakterizováno jako proces, při němž člověk nabývá a rozvíjí nové dovednosti, znalosti, postoje a schopnosti. Jedná se o nepřetržitý proces vedoucí k rozvíjení znalostí a dovedností, které připravují lidi na složitější úkoly. Harrisonová (2005) rozlišuje čtyři typy vzdělávání:

1. Instrumentální vzdělávání, které je zaměřené na situace, kdy člověk dosáhl základní úrovně výkonu a snaží se zlepšovat tuto úroveň výkonu.
2. Poznávací vzdělávání orientované na pochopení věcí a zlepšení znalostí.
3. Citové vzdělávání, které se soustřeďuje na formování pocitů nebo postojů.
4. Sebereflektující vzdělávání zaměřené na formování nových vzorců chování a myšlení, které zapříčiní tvorbu nových znalostí.

**Rozvoj** znamená růst potenciálu a osobních schopností člověka především díky využití praxe a vzdělávacích akcí (Armstrong, 2007). Bláha (2013) definoval rozvoj jako: „vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí, dovedností a schopností k stavu budoucímu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně našich znalostí, dovedností a schopností.“ Jedná se o širší pojem než vzdělávání, tudíž je vzdělávání podmnožinou rozvojových programů (Folwarczná, 2010).

Vztah mezi vzděláváním, rozvojem a učením je zobrazen na obrázku 2.1.

**Obrázek 2.1 Vztah učení, rozvoje a vzdělávání**



Zdroj: Hroník, 2007, str. 31

Lidé se učí od druhých pomocí instrukcí a vykonávané práce. Existují různé způsoby, jak se člověk může učit. Záleží na motivaci, ta ovlivňuje také intenzitu jejich učení. V odborné literatuře se vyskytuje řada teorií učení, příkladem může být teorie učení se ze zkušeností, poznávací učení či sociální učení. V neposlední řadě nesmí být zapomenuto na to, že učení musí být efektivní (Armstrong, 2007).

Každému jedinci vyhovuje jiný styl učení. V odborné literatuře lze narazit na členění individuálních stylů učení. Torrington, Hall a Taylor (2008) zmiňují tyto čtyři styly učení:

- Aktivists – snaží se něco vymyslet a vyřešit problémy bez jakýchkoliv příprav, jednají okamžitě. Takoví lidé se rádi vzdělávají pomocí metody hraní rolí.
- Reflectors – vynikají v pozorování a poslouchání, umí dobře analyzovat situaci a údaje. Při vzdělávání sedí v zadních řadách.
- Theorists – jsou nejlepší v budování koncepce nebo teorie na základě jejich analýzy. Často spojují odlišné informace a vytváří modely.
- Pragmatists – rádi se učí vše, co lze aplikovat v reálné situaci. Rádi uvažují nad novými myšlenkami a plánují, jak by se daly využít v praxi. Ocení informace, které se vztahují k praktickým úkolům.

Poslední důležitý pojem, který je nutné zmínit je **učící se organizace**. Tento termín vytvořil a charakterizoval Senge (1994). Jedná se o: „organizaci kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdově přejí, kde jsou pěstovány nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se svobodně formulují a stanovují kolektivní aspirace, a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně“. Základní faktory rozvoje učící se organizace jsou systémové myšlení, osobní mistrovství, myšlenkové modely, vytváření sdílené vize a skupinové učení.

## 2.4 Podnikové vzdělávání

Podnikové vzdělávání je proces, který organizuje podnik a zahrnuje vzdělávání v podniku (na pracovišti nebo ve vlastním vzdělávacím zařízení) i mimo něj (ve škole nebo specializovaném vzdělávacím zařízení) (Bartoňková, 2010).

Podnikové vzdělávání bývá realizováno interními odborníky, vlastními vzdělávacími centry či externími institucemi. Nejedná se o krátkodobou záležitost, ale o dlouhodobý proces (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Vzdělávání manažerů znamená hledání způsobů, jak zlepšit proces učení manažerů tak, aby porozuměli pracovnímu prostředí a získali potřebné znalosti. Manažeři se učí jednak při vykonávání práce, ale také ve formálních kurzech (Folwarczná, 2010).

Armstrong (2007) rozlišuje vzdělávání neformální a formální. Neformálním vzděláváním je myšleno učení se mimo formální vzdělávací programy prostřednictvím zkušeností. Výhodou je, že vzdělávající se osoby samy určí způsob získávání potřebných znalostí a mohou je lehce přenášet do praxe. Dále jsou tyto znalosti získány postupně v přiměřeném množství a bez nátlaku. K nevýhodám neformálního vzdělávání patří především fakt, že si lidé můžou vybrat a nemusí tuto možnost vzdělávání využít nebo si vyberou a osvojí špatné zvyky. Opakem je plánované a systematické formální vzdělávání, které využívá strukturované vzdělávací programy. V tabulce 2.1 lze vidět porovnání formálního a neformálního vzdělávání.

**Tabulka 2.1 Charakteristiky formálního a neformálního vzdělávání**

<b>Neformální</b>	<b>Formální</b>
Vysoce odpovídající individuálním potřebám.	Závažné pro někoho, ne tak závažné pro jiné.
Vzdělávající se osoby se učí podle potřeby.	Všechny vzdělávající se osoby se učí totéž.
Může jít o malou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi.	Může jít o značnou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi.
Vzdělávající se osoby rozhodují o tom, jak bude vzdělávání probíhat.	O tom, jak bude vzdělávání probíhat, rozhoduje vzdělavatel.
Bezprostřední uplatnitelnost (vzdělávání typu „právě včas“ – „just-in-time“).	Doba uplatnitelnosti různá, často vzdálená.
Snadno přenositelné vzdělávání.	Mohou nastat problémy při uplatňování naučených poznatků a dovedností na pracoviště.
Odehrává se při práci.	Často se odehrává mimo pracoviště.

*Zdroj: Armstrong, 2007, str. 466*

Vzdělávání zaměstnanců je personální činnost, která zahrnuje tyto aktivity:

1. Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností.
2. Zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň zčásti zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších pracovních pozic. Dochází k rozšiřování pracovních schopností.



3. Rekvalifikační procesy v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci, kteří mají povolání, jež organizace nepotřebuje, jsou přeškoleni na povolání, které naopak organizace potřebuje.
4. Přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod.
5. Formování pracovních schopností a formování osobnosti pracovníka (Koubek, 2007, str. 253-254).

#### **2.4.1 Přístupy k tvorbě a uplatňování politiky a strategie vzdělávání**

Dvořáková (2007) tvrdí, že každý zaměstnavatel má možnost volby politiky a strategie vzdělávání. Na základě jejích rozhodnutí pak můžeme rozlišit tři přístupy k tvorbě a uplatňování této politiky a strategie. Jedná se o organizace bez strategie, nesystematické interní vzdělávání a systematické vzdělávání pracovníků.

**Organizace bez strategie** - Tento přístup využívají převážně menší podniky, které se nezabývají vzděláváním, jen dodržují zákonem stanovená školení. Ve většině případů jsou zde zaměstnáváni lidé s kvalifikací odpovídající požadavkům daného pracovního místa. Odpovědnost za další vzdělávání a rozvoj je převedena na pracovníky. Takový přístup může poškodit dobré jméno zaměstnavatele.

**Nesystematické interní vzdělávání** - Tento přístup není o moc lepší než ten předcházející. Dobrá pověst na trhu práce je také v těchto firmách poškozována. Vzdělávání zaměstnanců se uplatňuje pouze v případech, kdy je to nezbytně nutné, tedy podle aktuální potřeby. O efektivitě vynaložených investic by se dalo polemizovat.

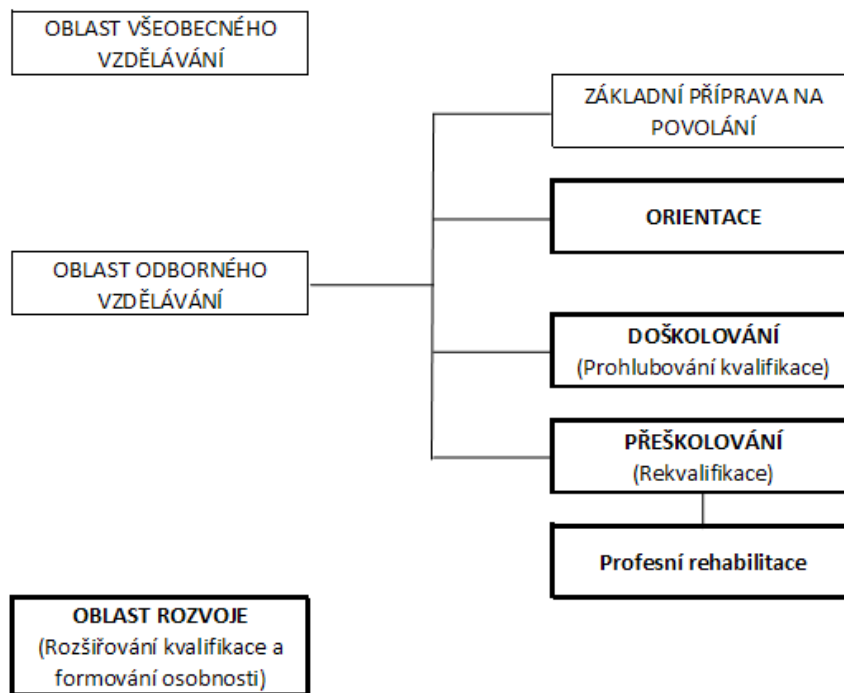
**Systematické vzdělávání pracovníků** - V takových organizacích jsou vzdělávání a rozvoj chápány jako stěžejní a důležité aktivity personální práce, které přináší řadu výhod. Tento přístup je podrobněji popsán v kapitole 2.6. (Dvořáková, 2007).

#### **2.4.2 Formování pracovních schopností člověka**

Další důležité pojmy, které je nutné zmínit a objasnit, jsou formování pracovních schopností pracovníka a formování pracovních schopností člověka. V prvním případě se jedná o formování pracovních schopností zaměstnance konkrétní společnosti, tedy o organizované aktivity související s vykonávanou prací v organizaci. Formování pracovních schopností

člověka se týká jedince a jeho celého života, bez ohledu na to, kde pracuje. Na obrázku 2.2 je zobrazen systém formování pracovních schopností člověka. Jak je vidět na obrázku, v tomto systému se rozlišují tři základní oblasti. První z nich je oblast všeobecného vzdělávání, druhá je oblast odborného vzdělávání a třetí je oblast rozvoje (Koubek, 2007).

**Obrázek 2.2 Systém formování pracovních schopností člověka**



*Zdroj: Koubek, 2007, str. 255*

*Oblast všeobecného vzdělávání* zahrnuje základní znalosti a dovednosti umožňující jedinci žít ve společnosti. Základem je sociální rozvoj člověka a jeho osobnosti. Tuto oblast řídí a sleduje stát.

*V oblasti odborného vzdělávání* se realizuje proces přípravy na budoucí povolání. Zde se plně angažují organizace při orientaci, doškolování i přeškolování pracovníků. Celkově se tato oblast skládá z následujících aktivit:

- **Základní příprava na povolání** - není zahrnuta v systému vzdělávání zaměstnanců a je uskutečňována mimo organizaci s výjimkou praxe učňů, kteří se zde mohou připravovat na povolání.
- **Orientace** - je promyšlený a specifický program vzdělávacích činností, které mají ulehčit a urychlit začleňování nového zaměstnance do pracovního kolektivu a prostředí.

- **Doškolení** - je proces, kdy zaměstnanec přizpůsobuje své znalosti a dovednosti požadavkům svého pracovního místa a pokračuje v odborném vzdělávání v oboru, v němž pracuje.
- **Přeškolení** – člověk si osvojuje nové a odlišné schopnosti nebo nové povolání. Může být částečné nebo úplné. Zde se řadí také profesní rehabilitace, což je zvláštní případ přeškolení. Jedná se o opakované pracovní zařazení lidí, kterým dlouhodobě brání jejich zdravotní stav vykonávat stávající práci (Koubek, 2007).

*Oblast rozvoje* se zaměřuje na získávání nových znalostí a dovedností, které nejsou potřebné k vykonávání stávajícího zaměstnání. Místo orientace na současnou práci se zde upřednostňuje kariéra pracovníka (Koubek, 2007).

### 2.4.3 Cíl podnikového vzdělávání

Pokud mají být vzdělávací aktivity efektivní, je zapotřebí stanovit jejich cíle. V případě, že tak není učiněno, nemůže být správně posouzeno, zda splnily svůj účel. Cílem jsou schopnosti, které mají být prostřednictvím vzdělávání vytvořeny. Při stanovování cílů se musí vycházet z nedostatků ve schopnostech pracovníků a očekávaných budoucích potřeb podniku. Nedostatky ve schopnostech bývají zjištěny při hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Očekávané budoucí potřeby organizace je možné odhadnout z očekávaných technologických či organizačních změn apod. (Urban, 2013).

Tureckiová (2004) tvrdí, že základním cílem podnikového vzdělávání by mělo být zejména dosažení změn v chování a myšlení zaměstnanců, které je důležité pro udržení konkurenceschopnosti podniku. Dochází zde k propojení:

- ochoty pracovníka vynaložit úsilí k získání nových znalostí a osvojení dovedností,
- schopností pracovníka osvojit si nové pracovní postupy, které jsou důležité pro úspěšné implementace změn,
- možnosti zúčastnit se firemního vzdělávání a uplatnit naučené chování v pracovních aktivitách.

### 2.4.4 Plán osobního rozvoje

Plány osobního rozvoje jsou vyhotovovány zaměstnanci. Při jejich tvorbě je důležitá podpora, vedení a pomoc manažerů a personalistů. Mezi oblasti rozvoje patří rozvoj

osobnosti, řízení vlastní kariéry, získávání potřebných odborných znalostí a osvojení si dobrého způsobu učení. Pro přípravu plánu lze použít následující postup:

1. Analýza silných a slabých stránek s potřeb rozvoje.
2. Stanovení cílů osobního rozvoje.
3. Plánování jednotlivých činností a kroků.
4. Realizace plánovaných činností (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Armstrong (2007) tvrdí, že manažeři musí převzít odpovědnost za svůj osobní rozvoj. Zdůrazňuje důležitost tvorby plánu osobního rozvoje právě u manažerů. Obsah těchto plánů by měl být zaměřený na odpovědi na následující otázky:

- Jaké znalosti a dovednosti chcete získat?
- Jaké jsou vaše cíle v oblasti vzdělávání a rozvoje?
- Jakým způsobem chcete dosáhnout svých cílů?
- Jaké vzdělávací kurzy chcete absolvovat?
- Co budete potřebovat (knihy, videa, počítač apod.)?
- Jak prokážete své vzdělávání?

#### **2.4.5 Hodnocení podnikového vzdělávání**

V kapitole 2.6.4 je popsáno vyhodnocování výsledků vzdělávání, ovšem tohle je pouze jednorázová aktivita uskutečňující se na závěr systematického cyklu vzdělávání. Hodnocení podnikového vzdělávání je dlouhodobý proces, který se skládá ze sedmi fází. První fází je plánování hodnocení a stanovení účelu. Následuje příprava zahrnující vytvoření kritérií a standardů hodnocení. Dalším krokem je volba metod a technik sběru dat. V další fázi dojde ke sběru dat a analýze získaných údajů. Poslední dvě fáze se týkají zpracování závěrečné zprávy a provedení případných úprav (Tureckiová, 2004).

Existuje více typů hodnocení a Tureckiová (2004) je dělí dle:

##### **a) časového hlediska na:**

- **úvodní** hodnocení realizované před začátkem vzdělávací akce,
- **závěrečné** hodnocení uskutečňované po skončení vzdělávací akce,
- **průběžné** hodnocení,

##### **b) osob hodnotitelů a úrovní hodnocení jsou členěny na:**

- **interní** hodnocení provádí zaměstnanci podniku, zaměřují se na spokojenost a nárůst znalostí a dovedností,

- **externí** hodnocení realizuje externí hodnotitel, zaměřuje se na změny v chování účastníků vzdělávání a na jeho přínos pro firmu,
- **komplexní** hodnocení je všestranné a účastní se ho interní i externí hodnotitelé.

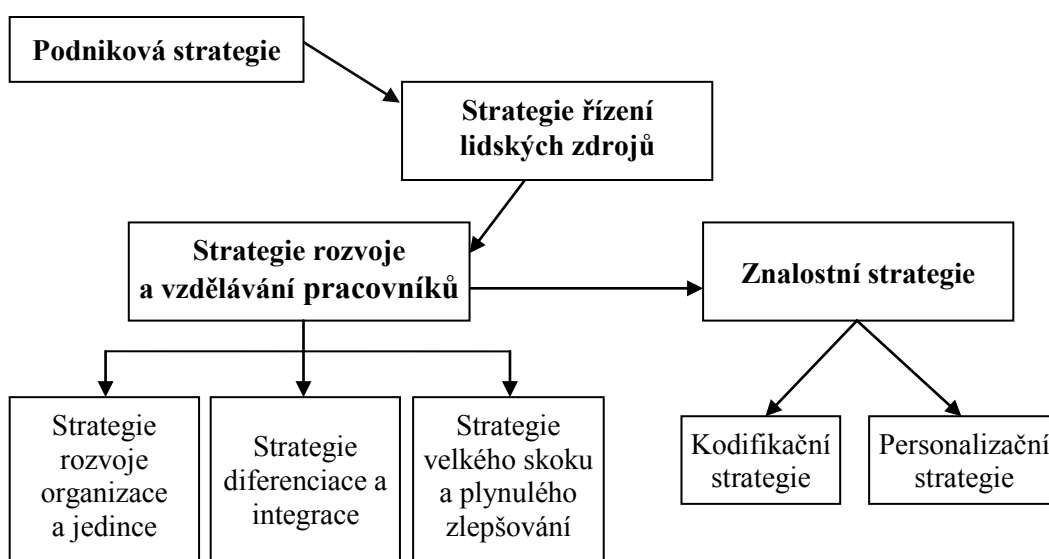
## 2.5 Strategický přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců

Základem strategického přístupu ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců je průběžné učení. Vzdělávací aktivity mohou být ovlivňovány jednotlivci a cíle vzdělávání a rozvoje vychází z reálných problémů organizace. Jedná se o dlouhodobý pohled na politiku vzdělávání a rozvoje. Důležité je mít informace o tom, jak může tato politika přispět k splnění strategických cílů podniku (Bláha, 2013).

Pro každou organizaci je důležité vytváření vize a poslání. Z vize by mělo být známo, kam podnik směřuje, orientuje se tedy na budoucnost. Naopak poslání dává odpověď na otázku, proč podnik existuje. Na základě vize a poslání jsou stanoveny strategické cíle. Pomocí strategie je odhaleno, jakým způsobem se bude organizace snažit dosáhnout stanovených cílů. Na kvalitě poslání a vize závisí, s jakou efektivitou budou pracovníci uskutečňovat vytyčenou strategii (Bartoňková, 2010).

Na obrázku 2.3 jsou zobrazeny úrovně strategie. Na poslání a vizi by měla navazovat podniková strategie a z ní by měla vycházet strategie řízení lidských zdrojů, která je zaměřena především na plánování lidských zdrojů, analýzu práce, získávání, výběr, adaptaci, hodnocení, odměňování zaměstnanců, péči o zaměstnance atd. (Bartoňková, 2010).

**Obrázek 2.3 Úrovně strategie**



*Zdroj: Bartoňková, 2010, str. 51*

**Strategie rozvoje a vzdělávání** je tvořena na tři až pět let dopředu a vychází z personální strategie a business strategie. Při vytváření strategie je nutné rozlišit dva typy organizací, „organizaci na jedno použití“ a „revitalizující organizaci“. V prvním případě se jedná o společnost s omezenou dobou životnosti, která zaměstnává hotové lidi, do nichž se nemusí moc investovat. Strategie je z tohoto důvodu velmi jednoduchá. Naopak „revitalizující organizace“ musí mít propracovanější a složitější strategii. Největší pozornost se věnuje zaměstnancům, kteří přinášejí vysokou přidanou hodnotu a jsou těžce nahraditelní. Naopak u lehce nahraditelných pracovníků se volí jiná strategie (Hroník, 2007).

Z obrázku 2.3 lze vyčíst, že na strategii rozvoje a vzdělávání pracovníků mohou navazovat další tři dvojice strategií. Jsou to strategie rozvoje organizace a jedince, strategie diferenciaci a integraci a strategie velkého skoku a plynulého zlepšování.

**Strategie organizačního rozvoje** je soustředěná na změny ve fungování celého podniku a jeho částí. Zvýšení výkonnosti celého podniku a jednotlivých procesů je měřítkem úspěšnosti strategie (Bartoňková, 2010).

**Strategie rozvoje jedince** se zaměřuje zejména na jedince a jejich odbornou přípravu. Využívají se kompetenční modely a velký důraz je kladen na vzdělávací aktivity. Zde je měřítkem zvýšení výkonnosti zaměstnanců. Ideální je zlatý střed, jinak řečeno, když je podnik zaměřen na organizační učení i na individuální vzdělávání, ovšem ve skutečnosti je ve společnostech kladen větší důraz na organizační rozvoj (Hroník, 2007).

**Strategie diferenciaci** je nezbytná pro efektivní řízení výkonnosti. Základem je vytvořit takový rozvojový program, který bude rozlišující podle potřeb jedince či organizace. Strategie minimální a maximální latky jsou příkladem diferencujícího přístupu. *Strategie minimální latky* je zaměřena na zaměstnance nenaplňující minimální úroveň standardu. Naopak *strategie maximální latky* se orientuje na nejlepší pracovníky, kteří jako jediní zvládají nejtěžší práci a úkoly. Kompromisem může být strategie obou latěk, kdy se u neklíčových osob uplatňuje strategie minimální latky a u klíčových lidí strategie maximální latky (Hroník, 2007).

**Strategie integraci (bezbariérový přístup)** je protíváha diference. Podstatou je dát možnost rozvoje každému zaměstnanci bez ohledu na jeho výkonnost a pracovní pozici. Pokud je používáno větší množství prvků bezbariérového přístupu, může se více využívat diferenciaci. Jestliže chce být společnost perspektivní, měla by využívat diferenciaci i integraci, tedy spojit tyto dva přístupy (Hroník, 2007).

**Strategie velkého skoku** se uplatňuje, když je zapotřebí učinit v krátkém čase velkou změnu vyvolanou tlakem zvenčí. Plynulé zlepšování je důsledkem vnitřního tlaku. Takové skoky

bývají z hlediska energetiky nejnáročnější. Při této strategii se využívají různé vnější i vnitřní síly působící stejným směrem (Hroník, 2007).

**Strategie plynulého zlepšování** uplatňují zejména japonské podniky pracující s metodou kaizen. Ke změnám dochází každý den, jedná se o nepřetržitý proces změn. V praxi bývá nejčastěji použita kombinovaná strategie (Hroník, 2007).

**Znalostní strategie** vychází z podnikové strategie a strategie řízení lidských zdrojů. Znalosti se dělí na explicitní a tacitní. Explicitní znalosti jsou formalizované a lze je vyjádřit verbálně. Naopak tacitní znalosti v sobě zahrnují i zkušenosti a špatně se verbalizují a formalizují (Bartoňková, 2010).

**Kodifikační strategie** je spojena s explicitními znalostmi, s databázemi a standardy. Základem je vytvořit kvalitní informační systém. Znalosti jsou generovány z databází. Tuto strategii upřednostňují organizace se standardní produkcí výrobků s malou konkurencí. Výhodou je rychlé získávání kvalitních informací z informačního systému a návratnost investovaných prostředků do tohoto systému (Bartoňková, 2010).

**Personalizační strategie** využívá tacitní znalosti, komunikaci, způsoby vedení lidí a organizační chování. Strategie je preferovaná v podnicích, které jsou orientované na individuální uspokojování potřeb zákazníka. Výhodou je rozvoj kreativity zaměstnaných expertů a budování firemní kultury orientované na sdílení tacitních znalostí (Bartoňková, 2010).

## 2.6 Systematické podnikové vzdělávání

„Systém podnikového vzdělávání je opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 81).

Základem systému je dát pracovníkům možnost rozšiřovat strukturu teoretických poznatků a získat nové dovednosti pro práci na konkrétní pracovní pozici. Kvalitní příprava zaměstnanců na efektivní dosažení cílů je základním cílem systému firemního vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Mezi hlavní výhody systému patří:

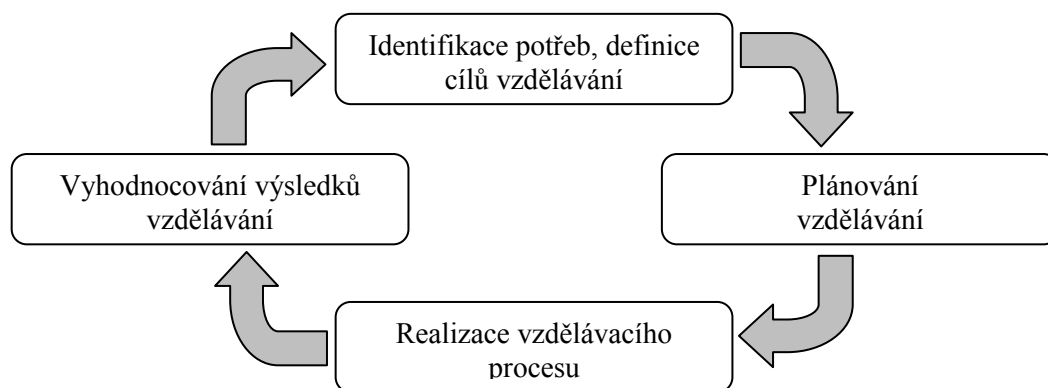
- Neustálé dodávání odborně připravených zaměstnanců bez těžkého hledání na trhu práce.
- Průběžné formování pracovních schopností zaměstnanců podle potřeb podniku.

- Zlepšování kvalifikace, znalostí a dovedností zaměstnanců.
- Zvyšování produktivity práce a kvality výrobků.
- Zlepšování vztahů na pracovišti a zvyšování motivace.
- Zvyšování atraktivity podniku na trhu práce.
- Efektivní nalézání vnitřních zdrojů k pokrytí volných míst.
- Neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů.
- Urychlení sociálního a personálního rozvoje zaměstnanců atd. (Koubek, 2007)

Cyklus systematického vzdělávání je zobrazen na obrázku 2.4. Vodák a Kucharčíková (2011) tvrdí, že se jedná o dlouhodobý proces, který je tvořen čtyřmi fázemi. K jednotlivým fázím cyklu patří:

1. identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání,
2. plánování vzdělávání a rozvoje,
3. realizace vzdělávacího procesu
4. hodnocení výsledků vzdělávání.

**Obrázek 2.4 Cyklus systematického podnikového vzdělávání**



*Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 84*

### 2.6.1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb

Prvním krokem cyklu systematického podnikového vzdělávání je analýza a identifikace vzdělávacích potřeb. Jedná se o nejdůležitější, a zároveň nejkritičtější fázi. Pokud by v analýze došlo k chybě, projevilo by se to ve všech následujících krocích. Analýzou vzdělávacích potřeb by měly být zjištěny mezery ve výkonnosti, které se pomocí vzdělávání dají odstranit (Bartoňková, 2010).



Podstatou analýzy vzdělávacích potřeb je shromažďování informací o současných znalostech, dovednostech, schopnostech a výkonnosti pracovníků, týmů a podniku a porovnávání těchto údajů s tím, co se požaduje. Současné potřeby lze stanovit porovnáním reálné výkonnosti se standardem, který má být dosažen v krátké době. Důležité je na začátku definovat a odlišovat výkonnost jedince, týmu a podniku (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Koubek (2007) tvrdí, že se v praxi analyzují informace, jak z běžných informačních systémů podniku, tak ze zvláštních šetření. Zpravidla se jedná o tři skupiny údajů týkající se:

- a) **Celé organizace**, zde se řadí například organizační struktura, výrobní program, zdroje, údaje o počtu a struktuře zaměstnanců, o absencích, pracovních neschopnostech atd.
- b) **Jednotlivých pracovních míst**, zde patří popisy a specifikace pracovních míst, informace o stylu vedení a firemní kultuře.
- c) **Jednotlivých pracovníků**, tyto informace se získávají z personální evidence, z hodnotících formulářů, z výsledků testů, ze záznamů o vzdělání atd.

Jak uvádí Dvořáková (2007), základem pro vytvoření efektivního vzdělávacího a rozvojového programu je správně provedená analýza vzdělávacích potřeb. Následující postup je možné použít pro analýzu potřeb vzdělávání a rozvoje:

1. **Integrovaní identifikace potřeb do plánování.** Potřeby, které má jedna organizační jednotka bude mít pravděpodobně také jiná organizační jednotka.
2. **Předvídání komplikací a nedostatků.** O předvídání lze mluvit v případě potřeb na úrovni organizace a činností. Může se jednat například o implementaci nového softwarového programu, který budou využívat všichni zaměstnanci, a proto je nutné jejich zaškolení.
3. **Vyvinutí sledovacích technik.** Jedná se o techniky monitorující vzdělávací potřeby. Příkladem je monitorování výsledků porad a diskuzí, analýza dotazníků, dotazování při hodnotícím rozhovoru nebo analýza rozptylu.
4. **Očekávání nepředvídaných problémů a myšlení v širších souvislostech.** Důležité je vyvarovat se špatným předpokladům. V případě zjištění nedostatků se musí přijít na jejich příčiny, některé nedostatky nelze řešit vzděláváním.
5. **Identifikování úrovní vzdělávacích potřeb.** Některé potřeby se týkají pouze jednotlivce, ale existuje velké množství potřeb vztahujících se také k pracovním místům nebo celé organizaci, či ke všem třem úrovním najednou.

**6. Vytvoření realizačního plánu.** Jestliže je potřeba vzdělávání na úrovni zaměstnance nebo pracovních míst, vedoucí má možnost uskutečnit kroky k uspokojení potřeby. V situaci, kdy se jedná o celopodnikové potřeby, může vedoucí pracovník předat své návrhy a doporučení svým nadřízeným.

Vodák a Kucharčíková (2011) uvádí, že proces identifikace vzdělávacích potřeb probíhá ve třech etapách. V první etapě dochází k analýze podnikových cílů, ve druhé etapě se analyzují znalosti, schopnosti, dovednosti a úkoly pracovníků a ve třetí etapě je realizována analýza osob. Na začátku každé etapy probíhá sběr informací a po něm následuje analýza získaných údajů. Informace o dosahované výkonnosti a pracovním místě je možné získat prostřednictvím různých metod. K jednoduchým a snadno použitelným metodám se řadí strukturovaný rozhovor, dotazník, skupinová diskuse a pozorování.

### **Metody a techniky zjišťování vzdělávacích potřeb**

Existuje velké množství metod a technik analýzy potřeb a lze je třídit podle různých kritérií. Některé se dají použít na všech třech úrovních a jiné lze uplatnit pouze na jedné z úrovní. Z konkrétní situace a vybrané metodiky se odvíjí volba konkrétní techniky. V tabulce 2.2 jsou vypsány některé metody a techniky, které se mohou využívat pro zjišťování vzdělávacích potřeb (Bartoňková, 2010).

**Tabulka 2.2 Metody a techniky analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb**

	<b>Metody a techniky zjišťování vzdělávacích potřeb</b>
<b>Celopodnikové údaje</b>	Analýza strategických plánů, analýza podnikových cílů, analýza trendů, dotazník, brainstorming, benchmarking, personální audit, skupinové porady, analýza statistických údajů o podniku, spotřebitelské průzkumy a další.
<b>Údaje o pracovním místě</b>	Analýza z popisů práce, analýza pracovní náplně, analýza problémů, časový snímek dne, dotazník, personální audit, skupinové porady, porovnávání, technika kritických událostí, analýza statistických údajů o pracovních místech, analýza informací získaných od vedoucích pracovníků a další.
<b>Údaje o pracovnících</b>	Assessment centrum, 360 <sup>O</sup> zpětná vazba, brainstorming, dotazník, časový snímek dne, hodnocení pracovního výkonu, hodnocení pracovníků, kariérní plán, personální audit, pozorování, modelování a analýza chování, rozhovor, sebehodnocení, skupinové porady, testy a zkoušky, analýza statistických údajů o jednotlivých pracovnících, analýza informací získaných od vedoucích pracovníků a další.

*Zdroj: vlastní zpracování dle Bartoňkové, 2010, str. 123-125*

## 2.6.2 Plánování vzdělávání a rozvoje

Pokud jsou v podniku identifikovány vzdělávací potřeby, následuje druhá fáze cyklu systematického podnikového vzdělávání. Jedná se o plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, které plynule navazuje na předchozí fázi. Zjištěné mezery ve vzdělávání se dají konkretizovat prostřednictvím cílů vzdělávací akce. Na začátku plánování je tedy nutné tyto cíle stanovit. Cíle vzdělávání v rámci podniku se nejčastěji dělí na výkonnostní, učební a dílčí. Výkonnostní cíl je spojován s hlavním úkolem a často mívá podobu vize. Dosáhnutí takových cílů je možné v dlouhodobějším časovém horizontu. Učební cíl je vázán na konkrétní vzdělávací akci. Po skončení vzdělávání by měli účastníci dosáhnout požadovaného výkonového standardu. Dílčí cíle se také váží ke konkrétní vzdělávací akci, ovšem zde je definována úroveň vědomostí a dovedností, která má být účastníky dosažena na konci každé dílčí etapy vzdělávací akce (Bartoňková, 2010).

Cíle vzdělávání by měly být vytvořeny ve spolupráci manažerů, personalistů a zaměstnanců. Zapojení manažerů je důležité pro správné zaměření vzdělávacího programu, a také aby mohli vedoucí ověřit nové schopnosti a dovednosti účastníků programu v praxi. Personalisté posuzují některé schopnosti pracovníků a kontrolují, zda jsou cíle a zásady rozvoje a vzdělávání dodržovány. Pokud manažeři podceňují význam vzdělávání a rozvoje, mohou jim personalisté oponovat. Velmi důležitá z pohledu motivace je spoluúčast pracovníků na stanovení cílů vzdělávání a rozvoje. Také oni by se měli vyjádřit k tématům, časovému harmonogramu a metodám vzdělávání (Urban, 2013).

V této fázi cyklu dochází k tvorbě plánu, který by měl navazovat na vzdělávací cíle. Formulaci plánu by měl zajistit personalista. Dobře zpracovaný plán vzdělávání a rozvoje by měl zahrnovat odpovědi na osm otázek. V některých publikacích se můžeme setkat se souborem otázek, které se nazývají „8W“, neboť každá otázka začíná slovem na písmeno W. Pojem „8W“ je převzat z anglického jazyka. V plánu bychom tedy měli nalézt odpovědi na následující otázky:

1. Jaký má být **obsah vzdělávání** – ve vzdělávání by měly být zohledněny zvláštní požadavky podniku i jeho specifika, nejlepší možností je vzdělávání šité na míru každé organizaci.
2. Kdo by se měl vzdělávat, **cílová skupina účastníků** – zaměstnanci, kteří se účastní vzdělávání, mají být na stejné úrovni s vědomostmi a schopnostmi. Cílová skupina by měla být homogenní. Vzdělávací potřeba se může týkat jednoho zaměstnance, ale také skupiny zaměstnanců nebo celé organizace.

3. Kdo bude zabezpečovat vzdělávání, jaké **vzdělávací instituce** – vzdělávání může být zabezpečeno interními odborníky nebo externími institucemi.
4. Jaké **metody a techniky** budou využity – existuje velké množství metod a každý si může zvolit tu, která mu nejvíc vyhovuje.
5. Kdy se uskuteční vzdělávání a jaký je jeho **časový horizont** – zda se bude jednat o jednorázovou akci nebo o aktivity opakující se v pravidelných časových intervalech. Důležité je neorganizovat vzdělávání v období, kdy mají zaměstnanci nejvíce práce nebo v období dovolených. Vedoucí musí počítat s tím, že pracovník v průběhu vzdělávání nemůže vykonávat svou práci.
6. **Kde** bude vzdělávání realizováno – může se uskutečnit v podniku i mimo něj. Horské prostředí je osvědčeným místem pro organizování vzdělávacích aktivit, neboť zaměstnanci nejsou rušeni pracovními problémy a mohou se plně soustředit na přijímání nových poznatků.
7. Jak a kdy bude probíhat **hodnocení** vzdělávacích aktivit – důležité je zaměřit se na přínosy a efektivitu vzdělávání. Musí být specifikováno, kdo bude hodnotitel, kde a kdy bude hodnocení probíhat, a jakým způsobem se budou výsledky vzdělávání hodnotit. Tato problematika je podrobně řešena v kapitole 2.6.4.
8. Jaký je **rozpočet a náklady** na vzdělávání – zde se řadí jak přímé náklady, například pracovní a studijní materiál, doprava, strava, mzdy lektorů, tak alternativní náklady neboli vyčíslený pracovní čas vynaložený pracovníkem (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Odpověď na třetí otázku může mít několik podob, neboť podnik může zajistit realizaci vzdělávacích akcí vlastními silami, tedy interně, externě pomocí vzdělávacích společností nebo může využít kombinaci těchto dvou způsobů. Pokud je vzdělávání zajištěno interně, podílí se na něm buď specialisté působící ve vzdělávacích či školicích střediscích firmy nebo v podnikových univerzitách nebo manažeři a zaměstnanci pracující na jiných pozicích, kteří jsou začleněni do podnikového vzdělávání. Další možností zajištění vzdělávacích akcí jsou externí vzdělávací společnosti, od nichž jsou podnikem nakoupeny otevřené či uzavřené kurzy nebo vzdělávací programy. Některé společnosti si nechávají vytvořit vzdělávací akce „šité na míru“ (Tureckiová, 2004).

Metody vzdělávání jsou popsány níže v textu. Ovšem velmi důležité jsou faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod, které jsou zobrazeny v tabulce 2.3.

**Tabulka 2.3 Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod**

<b>Cíle učení</b>	Vědomosti, dovednosti, schopnosti, postoje, hodnoty
<b>Předmět a obsah</b>	Specifický předmět a požadavky podniku, interdisciplinární těžkosti
<b>Lidské faktory</b>	Lektoři, účastníci, prostředí
<b>Časové a materiální faktory</b>	Čas, finance, vzdělávací zařízení
<b>Principy učení</b>	Motivace, aktivní zapojení, individuální přístup, zpětná vazba, přenos poznatků

*Zdroj: vlastní zpracování dle Vodáka a Kucharčíkové, 2011, str. 112*

Poslední otázka se týká financování vzdělávacích aktivit. Nejčastěji je využíván rozpočet na kratší časový úsek, zpravidla jeden rok. V rozpočtu by měly být zahrnuty tři složky, fixní, variabilní a rezervní. Fixní složka je určena k zabezpečení dlouhodobých vzdělávacích programů, které se vztahují k dlouhodobým a střednědobým cílům. Krátkodobé podnikové potřeby, tedy operativní vzdělávací programy, jsou zajištěny variabilní složkou a pokrytí náhlých a neplánovaných vzdělávacích potřeb je zabezpečeno rezervní složkou (Dvořáková, 2007).

Další důležitou aktivitou je naplánování zastupitelnosti účastníků kurzů. V dnešní době je stále více zaměstnanců, kteří nevyužívají možnosti vzdělávání z důvodu pracovního vytížení, neboť by díky účasti ve vzdělávací akci nestihli vykonat svou práci. Proto je velmi důležité postarat se o to, aby byly pracovní úkoly účastníků vzdělávání zajištěny jiným kompetentním pracovníkem.

Ve chvíli, kdy účastníci znají cíle vzdělávání a celá vzdělávací akce je naplánovaná, je velmi důležitá motivace účastníků k učení. Účastníci musí být ochotni zdokonalovat znalosti, dovednosti a schopnosti. Motivací se ovlivňuje efektivita vzdělávání. Pro úspěšnou motivaci je nutné dosáhnout shody názorů manažera a zaměstnance. V tabulce 2.4 jsou zachyceny motivační faktory, které motivují pracovníky k podnikovému vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011).

**Tabulka 2.4 Příklad motivačních faktorů**

<b>Motivační faktory vzdělávání</b>
Zlepšení postavení v týmu, ve skupině
Udržení pracovního místa (funkce)
Pracovní postup, získání pracovního místa
Možnost využití získané kvalifikace – seberealizace
Získání kvalifikace (titulu)
Zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce
Zvýšení flexibility a připravenosti na změny
Vyšší platové ohodnocení
Získání sociálních výhod
Možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech

*Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 104*

### **Metody vzdělávání**

Existuje velké množství metod, které se používají při vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. V odborné literatuře se vyskytuje různé členění metod. Dvořáková (2012) je dělí na metody vzdělávání na pracovišti (On the job), na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště (On the job rim) a metody vzdělávání mimo pracoviště (Off the job). Jejich výčet je zaznamenán v tabulce 2.5.


**Tabulka 2.5 Metody vzdělávání podle místa realizace**

<b>Metody vzdělávání</b>		
<b>On the job</b>	<b>On the job rim</b>	<b>Off the job</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instruktáž při výkonu práce</li> <li>• Asistování, Stínování</li> <li>• Práce na projektu</li> <li>• Pověření úkolem, samostatné vedení projektu</li> <li>• Rotace práce, Cross training</li> <li>• Rozšiřování a obohacování pracovních úkolů</li> <li>• Coaching, Mentoring, Counselling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pracovní porady</li> <li>• Samostudium, Distanční vzdělávání</li> <li>• On-line školicí programy</li> <li>• Interní a externí konzultace, Poradenství</li> <li>• Action learning</li> <li>• Trainee Programy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Přednáška (s diskuzí)</li> <li>• Seminář</li> <li>• Demonstrování</li> <li>• Workshop, Řešení případových studií</li> <li>• Brainstorming, brainwriting</li> <li>• Simulace</li> <li>• Hraní rolí</li> <li>• Assessment centre</li> <li>• Outdoor training</li> <li>• Adventure education</li> </ul>

*Zdroj: Dvořáková, 2012, str. 292*

Následující členění metod může být podle aktivity posluchače. Tyto metody jsou zobrazeny od pasivních po aktivní v tabulce 2.6.

**Tabulka 2.6 Metody vzdělávání podle aktivity posluchače**

<div style="text-align: center;"> <b>PASIVNÍ</b>    <b>AKTIVNÍ</b> </div>	Přednáška
	Využití výukových filmů a videopořadů
	E-learning
	Skupinová diskuse
	Workshop
	Zpracování projektů
	Development Centre
	Outdoor training
	Koučování, mentorování, rotace práce

*Zdroj: Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, str. 188, upraveno*

Další vybrané členění metod je zobrazeno v tabulce 2.7. Zde jsou metody rozděleny podle toho, zda jsou uskutečňovány za chodu či mimo chod a zda se jedná o individuální učení nebo vzdělávání ve skupině (Hroník, 2007).

**Tabulka 2.7 Metody vzdělávání podle Hroníka**

	<b>Řízení druhými, společně s druhými</b>	<b>S převahou sebeřízení, sám</b>
<b>Mimo chod</b>	Trénink, workshop, výuka, best practices, hra, modelové situace, outdoorové programy	Samostudium, domácí úkoly a cvičení, případové studie a jejich tvorba, osobní rozvoj, e-learning
<b>Za chodu</b>	MBO, koučink, individuální koučink, mentorink, zpětná vazba, 360° zpětná vazba, praxe, job rotation, stínování, praxe, zařazení do projektu, supervizní skupiny	Autofeedback, sebereflexe, MBO, intervizní skupiny, 360° zpětná vazba, vyzkoušení nového přístupu (pokus, experiment)

*Zdroj: Hroník, 2007, str. 150*

Plamínek (2014) rozděluje tréninky na tradiční a participativní. Historický vývoj učení je následující. Nejprve se vyvinul tradiční styl, který má dvě různé modifikace, tradiční trénink a interaktivní trénink. Pak následoval participativní styl taktéž ve dvou modifikacích, participativní trénink a volný trénink. Tradiční trénink je zcela konzervativní školení, kdy výběr témat i metod drží pevně v rukou lektor, který předává informace účastníkům. Převládá zde tedy monolog. Naopak interaktivní trénink je založený na dialogu, ale i v tomto případě určuje témata i strukturu lektor. U participativních tréninků rozhodují o tématech vzdělávání

společně lektori s účastníky. Struktura je předem stanovená, ale témata ne. Volné tréninky nemají dopředu danou strukturu ani témata.

V následujícím textu jsou podrobněji popsány a abecedně seřazeny vybrané metody vzdělávání.

### ***Action learning***

Metoda, při níž je kladen důraz na soustavné učení se, jak řešit každodenní pracovní problémy. Zaměstnanci využívají rady a připomínky nadřízených, spolupracovníků, obchodních partnerů atd. Výhodou je sdílení znalostí a nevýhodou pomalejší postup (Dvořáková, 2007).

### ***Asistování***

Tradiční metoda formování pracovních schopností zaměstnance. Vzdělávaný pracovník zde funguje jako pomocník, který pomáhá plnit úkoly zkušenému pracovníkovi a učí se od něj pracovní postupy (Koubek, 2007).

### ***Assessment centre***

Jedna z nejefektivnějších metod vzdělávání, avšak velmi finančně náročná. Účastníkovi jsou náhodně předkládány případové studie s pracovními úkoly, které musí splnit v daném časovém intervalu. Po skončení dílčí části jsou porovnávány výsledky s optimálním řešením. Metodou se sleduje jednání a výkon zaměstnanců ve stresových situacích (Dvořáková, 2007).

### ***Coaching***

Dlouhodobé instruování, vysvětlování a zacvičování pracovníka nadřízeným. Je to proces soustavného směřování vzdělávaného k požadovanému výkonu (Koubek, 2007).

### ***Counselling***

Vzdělávaný a vzdělavatel se vzájemně ovlivňují a konzultují. Vzdělávaný se může vyjádřit k pracovním problémům a může navrhnout jejich řešení (Koubek, 2007).

### ***Hraní rolí***

Metoda, při které účastníci předvádí určitou situaci a snaží se vžít do přidělené role. Každý účastník dostane stručný popis své role. Důležité je, aby byla situace předem připravená. Prostřednictvím této metody mohou účastníci získat odbornou radu a kritiku od kolegů a školitele (Armstrong, 2007).

### ***Instruktaž při výkonu práce***

Jednoduchý a rychlý způsob zacvičení pracovníka na méně náročné pracovní operace. Zkušený zaměstnanec provádí určitý pracovní úkon a školený jej pozoruje a napodobuje. Postupně dochází k osvojování pracovního postupu (Dvořáková, 2007).



### ***Mentoring***

Vzdělávaný si sám vybere mentora neboli rádce, který mu radí a pomáhá při práci a budování kariéry. Tato metoda je podobná coachingu s tím rozdílem, že vzdělávaný částečně přebírá odpovědnost a iniciativu (Koubek, 2007).

### ***Outdoor training***

Metoda, která využívá sportovní aktivity při vzdělávání manažerů. Účastníci musí v terénu plnit zadané úkoly a tím získávají manažerské dovednosti. Po skončení programu probíhá diskuse (Dvořáková, 2007).

### ***Pověření úkolem***

Vzdělávaný pracovník musí splnit úkol, jenž mu zadal jeho nadřízený. Celý průběh plnění úkolu je nadřízeným sledován a kontrolován (Koubek, 2007).

### ***Přednášky***

Verbální zprostředkování velkého množství informací větším nebo menším skupinám. Orientují se na zdokonalování vědomostí. Při využití multimediálních prostředků mohou být efektní a nápadité (Vodák, Kucharčíková, 2011).

### ***Případové studie***

Velmi oblíbená metoda vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků, při které se řeší skutečné nebo smyšlené organizační problémy. Touto metodou si manažeři rozvíjí analytické myšlení a učí se navrhnout řešení problémů (Koubek, 2007).

### ***Rotace práce***

Rozlišují se dvě formy, a to horizontální rotace práce a vertikální rotace práce. U horizontální rotace dochází k střídání pracovních míst na stejné úrovni řízení. Vertikální rotace práce představuje přemísťování pracovníka na jinou úroveň řízení. Výhodou této metody je rostoucí flexibilita zaměstnanců a nevýhodou organizační náročnost (Dvořáková, 2007).

### ***Simulace***

Jedná se o kombinaci případové studie a hraní rolí. Simulace probíhá v učebně. Cílem je přenesení znalostí a dovedností, které si účastníci osvojili při vzdělávání mimo pracoviště, do pracovního chování (Armstrong, 2007).

### ***Trainee programs***

Metoda je zaměřena především na absolventy vysokých škol. Cílem je identifikace silných a slabých stránek absolventů a rozšíření odborných znalostí potřebných

pro vykonávání dané práce. Cílem může být také příprava zaměstnanců na převzetí složitějších pracovních úkolů (Dvořáková, 2007).

### **Workshop**

Jedná se o skupinové cvičení, které je zaměřené na komplexní případovou studii. Praktické problémy jsou zde řešeny celým týmem. Základem je práce v týmu (Koubek, 2007).

Vhodný výběr vzdělávací metody je pro organizaci velmi důležitý. Pro každé vzdělávání může být vybrána jiná metoda. Při složitějších a náročnějších vzdělávacích programech je možné použít více metod. Důležité je, aby byly vzdělávací potřeby uspokojeny rychle a efektivně.

## **2.6.3 Realizace vzdělávacího procesu**

Po skončení druhé fáze cyklu systematického vzdělávání nastupuje třetí fáze, tedy realizace vzdělávacích aktivit. Tato fáze zahrnuje především organizační zajištění vzdělávacího programu. Do organizačních činností se zařazuje například rozhodnutí o dodavateli vzdělávací akce, vyjednání podmínek a uzavření smlouvy, zajištění místa konání, dopravy a ubytování, příprava studijních pomůcek a materiálů, předání informací a instrukcí týkajících se kurzu účastníkům. Vyjmenované činnosti probíhají před začátkem kurzu. Administrátor vzdělávacího programu by měl připravit kontrolní seznam, ať nedojde k zapomenutí nebo vynechání některé důležité činnosti. Neméně důležitá je také příprava hodnotících dotazníků a evidence účasti pracovníků na vzdělávacím školení. Průběh vzdělávací akce musí být monitorován, ať manažer ví, zda se dodržuje plán, časový harmonogram a samozřejmě také rozpočet. Na konci kurzu je nutné vypracování hodnotící zprávy (Dvořáková, 2007).

Hroník (2007) rozděluje realizaci vzdělávacího procesu do tří fází. První fází je příprava, druhou vlastní realizace a třetí transfer.

### **Příprava**

V této fázi je již plán vzdělávání vyhotoven, ale nejsou vyřešeny určité organizační záležitosti, které musí být zajištěny pro bezproblémový průběh akce. Jedná se o přípravu lektora, účastníků, pomůcek a učebních materiálů a celkové organizační zajištění.

*Příprava lektora* – znamená jak profesní přípravu, tak přípravu na konkrétní akci. Lektor může být interní z podniku nebo externí. Důležité je, zda je zaměřený na obsah nebo proces.

V prvním případě se hovoří o expertovi, který dokáže odpovědět na všechny otázky. Zde jsou vhodnými tématy finanční a strategické řízení a řízení projektu. Pokud je lektor zaměřený na proces, znamená to, že nesděluje odpovědi, ale právě naopak klade otázky a účastníci musí hledat odpovědi. Specializuje se tedy na proces tvorby odpovědi (Hroník, 2007).

*Příprava účastníků* – je nutná, ať už se jedná o jednodenní vzdělávání či dlouhodobý kurz. Zpravidla jde o předávání informací týkajících se vzdělávací aktivity pracovníkům, jenž se účastní kurzu. Mezi základní informace lze zařadit datum, čas a místo konání výcviku, jeho cíl a téma, ubytování, jméno lektora, aktivity před výcvikem. V současnosti se pro přípravu využívají webové aplikace, které šetří čas i náklady (Hroník, 2007).

*Pomůcky a materiál* – využívají se didaktické pomůcky například předměty, modely, zvukové nahrávky, dotykové pomůcky, literární pomůcky, videa, fotografie a další. Další možností jsou tištěné materiály tedy skripta, sylaby, scénáře, pracovní sešity, případové studie a manažerské hry. V dnešní době se často používají jiná média. Zde patří mobilní prostředky, notebooky, CD, DVD, on-line knihovny, kamery atd. (Bartoňková, 2010).

*Organizační zajištění* – se odvíjí od místa konání vzdělávací akce. Pokud probíhá vzdělávání v organizaci, příprava je jednodušší, neboť toto prostředí známe. V případě vzdělávání mimo pracoviště je nutné předem domluvit uspořádání místnosti a vybavení (Hroník, 2007).

## **Vlastní realizace**

Tato fáze začíná příjezdem lektora, následuje zahájení vzdělávací akce, během kterého dochází k opětovnému seznámení s cíli, programem vzdělávání a samozřejmě s lektorem. Důležité je monitorování průběhu akce a vytvoření a udržování aktivního prostředí. V průběhu vzdělávání mohou nastat nečekané situace, které musí být vyřešeny. Problémem bývají například pasivní účastníci, přítomnost rušiče, nevyvážená skladba účastníků či nepřesná analýza individuálních potřeb (Hroník, 2007).

## **Transfer**

Zde se řadí činnosti, které následují po skončení vzdělávací akce. Účastník může například vypracovávat domácí úkol nebo projekt. V průběhu výcviku se zaznamenávají podstatné poznatky do databanky, neboť všechny informace si účastníci nezapamatují. Zároveň může být průběh kurzu focen nebo nahráván. Videozáznamem i databankou jsou posléze získané poznatky oživovány (Hroník, 2007).

Odpovědnost za realizaci vzdělávání by měli částečně převzít jednotliví pracovníci, ale neměli by v tom zůstat sami, proto je důležitá podpora a pomoc liniových manažerů a organizace. V dnešní době je velkou povinností každého manažera podpora vzdělávání a rozvoje. Liniovní manažeři zajišťují plánování a posuzují pracovní výkony zaměstnanců, dále by se měli podílet na tvorbě plánů osobního rozvoje. Specialisté na vzdělávání byli kdysi zodpovědní za vzdělávání a rozvoj, ale v současnosti už jsou považováni pouze za poskytovatele či instruktory vzdělávání (Armstrong, 2007).

#### **2.6.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání**

Poslední fází cyklu systematického podnikového vzdělávání je hodnocení výsledků. V některých publikacích je možné najít tuto fázi pod názvem zpětná vazba, neboť vyhodnocováním se dá získat zpětná vazba o efektech vzdělávacího programu. V tomto procesu se měří celkové přínosy a náklady programu a získávají se informace o návratnosti investic. Důležité je, aby manažeři znali všechny investice, nejenom ty zjevné. Přínosy plynoucí z investice mohou být kvantitativní a kvalitativní. Kvalitativní přínosy na rozdíl od kvantitativních není možné vyjádřit finančně. Může to být vyšší morálka nebo flexibilita pracovníků, zlepšené chování vůči zákazníkům apod. (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Každé vyhodnocování má určité výhody i nevýhody. Jednou z nevýhod vyhodnocování je náročné získávání potřebných dat. Navíc tento proces vyžaduje hodně času, úsilí a musí být vynaloženy dodatečné finanční prostředky. Vodák a Kucharčíková (2011) zmiňují tyto výhody:

- Umožňuje vedoucím soustředit se na lidské zdroje a zlepšuje vztahy manažerů a účastníků.
- Přispívá k účinnosti podnikání.
- Zvyšuje zaměření na cíle vzdělávání a na jejich dosažení.
- Upozorňuje účastníky na to, že jsou zodpovědní za dosažené výsledky.
- Je jedním z prvků zlepšování výkonnosti.
- Pomáhá určit, které vzdělávací aktivity nejvíc přispívají k dosahování cílů a zvyšování výkonnosti.
- Vytváří spolupráci mezi personalisty a manažery.
- Vymezí, ve které oblasti lze dosáhnout lepší návratnosti investic.
- Ukazuje, jak dosáhnout stejného výsledku lepším způsobem.

Klíčovými subjekty by při vyhodnocování měli být účastníci, personalisté, vrcholoví manažeři, ostatní manažeři, externí odborníci a interní a externí zákazníci. Účast vrcholových manažerů lze chápat jako upozornění na to, že je nutné brát vyhodnocování zcela vážně. Ostatní manažeři plní klíčovou úlohu, pozorují a hodnotí dosažení požadovaných cílů. Účastníci vyplňují formuláře zpětné vazby a externí odborníci provádí expertízy. Zákazníci poskytnou informace o tom, jak ve skutečnosti vzdělávání pomohlo dosáhnout jimi požadované cíle (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Pro realizaci vyhodnocování výsledků vzdělávání je možné využít následující postup:

1. Určit kritéria vyhodnocování.
2. Vybrat vhodný model vyhodnocování.
3. Vybrat a použít konkrétní metody pro jednotlivé úrovně zvoleného modelu.

(Vodák, Kucharčíková, 2011)

V odborné literatuře se můžeme setkat s několika modely. Kirkpatrick navrhl čtyři úrovně vyhodnocování vzdělávání. Jedná se o úroveň reakce, hodnocení poznatků, hodnocení chování a hodnocení výsledků (Armstrong, 2007). Hamblin vytvořil pětiúrovňový model vyhodnocování. Simmonds doporučil model skládající se ze tří kroků. V následujícím textu je podrobněji popsán pětiúrovňový aplikační model vyhodnocování, který je uveden v odborné knize od Vodáka a Kucharčíkové (Vodák, Kucharčíková, 2011).

### **Pětiúrovňový aplikační model vyhodnocování**

Tento model je stejně jako všechny ostatní modely aplikovatelný pouze v případě použití konkrétních metod. V porovnání s ostatními modely se zde nabízí možnost vyhodnotit vliv vzdělávání na podnikovou kulturu. Všechny úrovně modelu jsou důležité, ale kolik jich bude využito při vyhodnocování, závisí na rozhodnutí manažerů a lektorů (Vodák, Kucharčíková, 2011).

#### ***Úroveň 1: Vyhodnocování reakcí***

Pomocí vyhodnocování na této úrovni jsou zjištěny reakce účastníků na zážitky ze vzdělávání. Jedná se o názory na lektory, na užitečnost a přínosy vzdělávací akce a na jednotlivé bloky výuky. Pokud je reakce pozitivní, dochází k snadnějšímu uvedení získaných znalostí a dovedností do praxe (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Vhodnými metodami vyhodnocování u této úrovně mohou být podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) dotazníky, akční plány, videoreflexe, vyhodnocení učení nebo přehodnocení aktivity. Jednotlivé metody jsou lehce nastíněny v následujícím textu.

*Dotazník* se využívá velmi často. Účastníci odpovídají na otázky týkající se vzdělávací akce.

*Akční plán* si vypracuje účastník na konci vzdělávacího programu. V akčním plánu je napsáno, jak budou využity a zužitkovány získané vědomosti a dovednosti v praxi.

*Videoreflexe* je velmi efektivní metoda. Účastník má možnost vidět sám sebe v akci, a zároveň dostává zpětnou vazbu od lektorů i ostatních účastníků.

*Vyhodnocení učení* se využívá v případech, kdy vzdělávací akce trvá několik dnů. Na konci dne probíhá rekapitulace celodenních aktivit a jednotliví účastníci se k těmto aktivitám vyjadřují.

*Přehodnocení aktivity* probíhá prostřednictvím rozhovoru s lektorem. Důležité jsou vhodně zvolené otázky.

### ***Úroveň 2: Vyhodnocování nárůstu vědomostí***

Vodák a Kucharčíková (2011) uvádí, že v této úrovni vyhodnocování dochází k měření efektivity procesu učení. Zjišťuje se, co se účastníci vzděláváním naučili, jaké poznatky a dovednosti získali. Důležité je, aby byly zaznamenány výchozí úrovně aktuálních vědomostí a dovedností všech účastníků. Nejvíce se využívají u této úrovně následující metody:

- písemné, praktické nebo sebehodnotící testy,
- dotazníky,
- strukturované rozhovory.

### ***Úroveň 3: Vyhodnocování pracovní výkonnosti jednotlivců***

Třetí úroveň vyhodnocování je zaměřena na dopady procesu vzdělávání na pracovní výkonnost jednotlivce. Zkoumá se, jak moc účastníci využívají získané poznatky ve své práci. Také tady se uplatňují určité metody, jde především o strukturované rozhovory, dotazníky pro účastníky a manažery, odhady přínosů vzdělávací akce, 180<sup>0</sup>, 360<sup>0</sup> a 540<sup>0</sup> zpětná vazba, získání kvalifikace a odhad manažerské výkonnosti (Vodák, Kucharčíková, 2011).

*Odhad přínosů* je přímou zpětnou vazbou. U této metody si účastníci a jejich manažeři odpovídají na otázky týkající se zlepšení pracovní výkonnosti účastníka. Jde o subjektivní hodnocení, kdy se kvantitativní údaje pouze odhadují (Vodák, Kucharčíková, 2011).

*Zpětná vazba – 180, 360, 540 stupňů.* U těchto metod se používají dotazníky, prostřednictvím kterých je hodnoceno chování účastníka ve srovnání s pozorovatelnými kritérii. V případě

540<sup>o</sup> zpětné vazby vyplňuje dotazník účastník a jeho vedoucí, kolegové, podřízení, zákazníci a dodavatelé, u 360<sup>o</sup> zpětné vazby odpovídají zákazníci a dodavatelé a do 180<sup>o</sup> zpětné vazby jsou zapojeni pouze podřízení (Vodák, Kucharčíková, 2011).

#### ***Úroveň 4: Vyhodnocování dopadu na výkonnost podniku***

Na této úrovni jsou sledovány dopady vzdělávací aktivity na dosahování podnikových cílů. Dále se zjišťuje, zda jsou tyto aktivity nákladově efektivní. Zde se dá použít velké množství metod například strukturované rozhovory s vrcholovými manažery, analýzy trendů, analýzy dopadů, kontrolní skupiny, modely systému řízení a procesy managementu kvality. *Analýzy trendů* – u těchto metod se využívají informace o aktuálních trendech ve výkonnosti podniku. Trendy jsou promítnuty do budoucna, a následně probíhá hodnocení dopadů vzdělávacích aktivit na tyto trendy. Nevýhodou je, že všechny ostatní faktory se nemění. *Procesy managementu kvality* – při této metodě je aplikován model EFQM. Každý prvek modelu se může použít jako kritérium k vyhodnocování úspěšnosti plnění cílů (Vodák, Kucharčíková, 2011).

#### ***Úroveň 5: Vyhodnocování změn v kultuře podniku***

U poslední úrovně jde především o dosažení změn v oblasti kultury chování pracovníků vůči interním a externím zákazníkům. Vzdělávacími aktivitami je možné ovlivnit podnikovou kulturu. Pro vyhodnocování změn v kultuře podniku lze použít metodu hodnotové orientace. *Hodnotová orientace* – je to metoda vyhodnocování cílů. Na základě této metody se identifikuje přidaná hodnota podniku, která vznikla vzděláváním. Hodnota podniku zde není vyjádřena ve finančních prostředcích (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Hroník (2007) tvrdí, že se metody hodnocení z velké části překrývají s metodami identifikace vzdělávacích potřeb. V tabulce 2.8 jsou zobrazeny metody rozdělené podle autorství a časového horizontu. U subjektivních metod provádí hodnocení samotný účastník. U objektivních metod probíhá hodnocení druhými lidmi. Některé vybrané metody jsou stručně popsány v tabulce.

**Tabulka 2.8 Matice metod měření dle autorství a časového horizontu**

		Horizont hodnocení	
		krátkodobý	dlouhodobý
Hodnocení	<b>Subjektivní</b>	Hodnocení spokojenosti, Dopis sobě a lektorovi – <i>obsahuje návod, podle kterého účastníci postupují při psaní dopisu. Zahrnuje kvantitativní i kvalitativní informace o získaných znalostech a dovednostech a jejich využití v praxi.</i>	Rozvojový plán (část), 360° zpětná vazba (sebehodnocení), Autofeedback – <i>účastník kurzu přibližně po půl roce poskytuje sám sobě zpětnou vazbu. Základem je vyhodnotit vztah změny a kvality osobního přispění a profesního a osobního rozvoje.</i>
	<b>Objektivní</b>	Případové studie, Mystery shopping, Assessment/Development centre, Test-retest – <i>2 testy, kdy první test je proveden při zahájení kurzu a druhý s určitým odstupem po ukončení kurzu. U každé otázky je nabízeno několik variant odpovědí, z nichž může být libovolný počet správných a nesprávných.</i>	Rozvojový plán (část), Hodnocení nadřízeným, Mystery shopping, 360° zpětná vazba (hodnocení druhými), Trend výsledků, Benchmarking, MBO, BSC.

*Zdroj: Hroník, 2007, str. 178, upraveno*

## 2.7 Trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců

V odborných časopisech a na internetu můžeme najít informace o nových trendech. Zaměstnavatelé a manažeři řeší čím dál tím více vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Přestože ve vzdělávání v minulých letech Česká republika zaostávala, v dnešní době se může kvalitou a úrovní vzdělávání vyrovnat evropským státům. Podle výzkumů do něj firmy investují ročně až několik miliard korun. Podle odborníků vznikl v době krize trend využívat více interní kapacity a méně externí agentury. V současnosti investují podniky desítky miliónů korun do interních lektorů a vlastních vzdělávacích center. Menší podniky upřednostňují nábor kvalifikovaných a připravených zaměstnanců, kteří pro praxi již nepotřebují další rozvoj. Naopak velké firmy kladou důraz na rozvoj zaměstnanců a jsou ochotny platit za školení tvrdých dovedností. Stát se snaží motivovat zaměstnavatele ke vzdělávání zaměstnanců prostřednictvím daňových zvýhodnění. Počet studentů, kterým hradí studium zaměstnavatelé, se pomalu zvyšuje. Ovšem je důležité, aby se firmy alespoň trochu chránily před případným odchodem pracovníků, kterým hradí vzdělávání. Proto si kladou různé podmínky. Například, studium MBA je uhrazeno společností, ale zaměstnanec se zavazuje, že bude v organizaci



pracovat minimálně další 3 roky (Zájem o vzdělávání pracovníků roste, zaměstnavatelé do něj investují miliardy ročně, 2014).

K novým trendům ve vzdělávání patří webináře. Jsou to krátké kurzy na určité téma, které jsou realizovány prostřednictvím internetu on-line. Rozdíl mezi e-learningem a webinářem je v tom, že webinář probíhá v reálném čase a účastník může s lektorem aktivně komunikovat. Pokud se chce zaměstnanec účastnit takového kurzu, musí mít k dispozici počítač nebo jiné zařízení připojené k internetu, reproduktor a mikrofon. Pro přístup do některých webinářů je třeba znát přihlašovací jméno a heslo. K hlavním výhodám těchto kurzů se řadí především nízké náklady za zřízení, možnost absolvování kurzu na pracovišti, ušetření nákladů za cestování, velké množství témat a hlavně firma nepotřebuje školící pracovníky (Havlíčková, 2014; Webinář, 2014).

Příchod e-learningu, jak tvrdí Hroník (2007), byl spojen s velkým očekáváním. Předpokládalo se, že se bude využívat pro 80-90 % podnikového vzdělávání a tím dojde ke snížení nákladů na vzdělávání. Zaměstnanci se ale nechtějí vzdělávat u počítačů, preferují osobní setkání s lektorem. To je důvod, proč došlo ke vzniku nových trendů kombinujících e-learning a prezenční studium. Název nové formy vzdělávání je blended learning (b-learning). Při b-learningu se využívají dva typy výuky synchronní a asynchronní. V obou případech může probíhat výuka s lektorem i bez lektora. Asynchronní kurz je klasický e-learning, kdy je možné s lektorem a účastníky komunikovat v off-line diskusních fórech. U synchronního kurzu se zaměstnanci vzdělávají v reálném čase, takže si každý účastník musí vyčlenit potřebný čas. Výše zmíněný webinář je tedy synchronní kurz vedený lektorem a probíhající online.

## **2.8 Shrnutí teoretické části**

Při psaní diplomové práce je velmi důležité správně propojit její teoretickou a praktickou část. Teoretická část byla vytvořena po prostudování odborných knih. K propojení teoretické a praktické části došlo prostřednictvím rozhovorů. Podrobnější informace o navázání praktické části na část teoretickou jsou popsány v následujícím textu. Pro zjednodušení je v závorkách u otázek napsáno buď (ředitelé), (THP) nebo (vedoucí), což znázorňuje, ve kterém z rozhovorů se nachází jednotlivé otázky.

Základní a velmi důležitou činností vrcholového managementu každého podniku je vytváření strategií. Zda-li jsou vytvářeny v dané společnosti, bude zjišťováno první a druhou otázkou v rozhovorech s řediteli.

Podnikové vzdělávání je velmi důležité a zaměstnanci by měli být se vzděláváním spokojeni, proto jsou otázky č. 4 a č. 5 (THP) zaměřeny na důležitost podnikového vzdělávání a na spokojenost se vzděláváním ve společnosti.

Zaměstnanci by měli absolvovat především školení, která potřebují pro vykonávání práce na dané pracovní pozici. Neefektivně vynaložené finanční prostředky by byli v situaci, kdy by se zaměstnanec účastnil nepotřebných školení. Otázkou č. 6 (THP) se zjišťuje, zdali potřebují pracovníci podnikové vzdělávání pro vykonávání své práce.

Všichni pracovníci by měli mít možnost konzultovat své vzdělávací potřeby s nadřízeným. Jestli mají tuto možnost THP ve vybrané společnosti, se ukáže z odpovědí na otázku č. 7 (THP).

Cyklus systematického vzdělávání se skládá ze čtyř fází. První fází je identifikace vzdělávacích potřeb. Jakým způsobem a kdy probíhá identifikace vzdělávacích potřeb, bude zjištěno pomocí otázky č. 8 (THP), č. 1 (vedoucí) a č. 5 (ředitelé).

Pokud má být vzdělávání užitečné, musí být jeho účastníci dostatečně motivováni. Motivace ke vzdělávání je řešena v otázkách č. 9 (THP), č. 3 (vedoucí) a č. 4 (ředitelé).

Ve fázi realizace vzdělávání je důležité, aby personalista předal účastníkům informace o vzdělávací akci s dostatečným předstihem. Zda jsou informace v praxi předány včas, bude zjištěno pomocí otázky č. 10 (THP).

Vzdělávání může probíhat na pracovišti, mimo pracoviště, ale v podniku nebo mimo podnik. Kde nejčastěji vzdělávání probíhá, a které místo by zaměstnanci vybrané společnosti preferovali, se dozvíme z odpovědí na otázky č. 11 a č. 12 (THP).

V případě že se zaměstnanec účastní vícedenního školení, měla by být zajištěna jeho zastupitelnost. Otázka č. 13 (THP) je zaměřena na zastupitelnost.

Existuje velké množství metod vzdělávání zaměstnanců. V odborných publikacích se metody dělí podle různých hledisek. Které metody jsou využívány a které preferovány v dané společnosti, bude zjištěno pomocí otázek č. 14 a č. 15 (THP).

Čtvrtou fází cyklu systematického vzdělávání je hodnocení výsledků vzdělávání. Po skončení vzdělávací akce by měli účastníci hodnotit celou akci. Navíc by vedoucí pracovníci měli ověřovat získané znalosti a dovednosti, aby se zjistilo, zda je vzdělávání účinné a prospěšné. Na hodnocení vzdělávání a ověřování získaných znalostí jsou zaměřeny otázky č. 16 a č. 17 (THP), č. 4 a č. 5 (vedoucí), č. 6, č. 7 a č. 8 (ředitelé).

### 3 Charakteristika organizace

V třetí kapitole je popsána společnost, která byla zvolena pro praktickou část diplomové práce. Jedná se o společnost KES – kabelové a elektrické systémy, spol. s r.o. V následujícím textu jsou zachyceny základní údaje o společnosti, její historie a další charakteristiky.

#### 3.1 Základní údaje o společnosti

Společnost byla založena v roce 1992 jako dceřina společnost firmy Zizala Lichtsysteme GmbH, A 3250 Wieselburg Scheibbs Strasse 17, Rakousko. Do obchodního rejstříku byla zapsána v Ostravě dne 1. 6. 1992. Společnost sídlí ve Vratimově, na ulici Popinecká 983/30. Hlavním předmětem činnosti je výroba a prodej elektrovýzbroje pro automobilový průmysl, nákup a prodej zboží, služby obstaravatelské a zprostředkovatelské.

Na obrázku 3.1 je ukázán letecký pohled na společnost. Tato fotografie je stará několik let. V letošním roce je v plánu nové focení společnosti, které bude zachytávat stávající velikost a vzhled firmy. Logo společnosti lze vidět na obrázku 3.2 a na následujícím obrázku 3.3 je zobrazeno logo mateřské společnosti.

**Obrázek 3.1 Fotografie společnosti**



*Zdroj: interní zdroj organizace*

**Obrázek 3.2 Logo společnosti**



*Zdroj: interní zdroj organizace*

**Obrázek 3.3 Logo mateřské společnosti**



*Zdroj: interní zdroj organizace*

### **3.2 Historie a milníky společnosti**

Výchozími roky byly rok 1992, kdy došlo k založení firmy a následující rok 1993, kdy byl zakoupen výrobní areál ve Vratimově. V této době měla společnost pouze 3 zaměstnance. Mezi další důležité milníky patří:

- 1995 – zahájení výroby kabelových svazků,
- 1998 – certifikace ISO 9001,
- 2000 – certifikace ISO 14001,
- 2001 – 1. rozšíření výrobní plochy, celková velikost 3200 m<sup>2</sup>,
- 2002 – certifikace ISO/TS 16949,
- 2005 – cena Dodavatel roku pro Visteon Corporation,
- 2007 – cena „Exportér roku“ od prestižní společnosti Czech Trade,
- 2008 – 2. rozšíření výrobní plochy, celková velikost 4800 m<sup>2</sup>,
- 2011 – vznik oddělení vývoje výrobků,
- 2012 – 3. rozšíření výrobní plochy, celková velikost 5900 m<sup>2</sup>,
- 2013 – ocenění SPS „Exportér roku“,
- 2014 – ocenění společnosti Bisnode „Top rating“ dle D&B rating,
- 2015 – 4. rozšíření výrobní plochy, celková velikost 10200 m<sup>2</sup>.

### **3.3 Výrobní technologie, výrobky a zákazníci**

Vývoj komponentů a kabelových svazků je zajišťován pomocí Catia V5. K výrobním technologiím, které jsou ve firmě využívány, patří například automatizovaná výroba kabelových svazků, nízkotlaké vstřikování plastické hmoty pro vodotěsné aplikace, ultrazvukové svařování vodičů, automatické elektrické testování kabelových svazků a mechanizovaná montáž skupin a podskupin.

Společnost produkuje více než 600 výrobků, které jsou určeny zejména pro automobilový průmysl. Mezi hlavní výrobky patří kabelové svazky pro svítidla,

světlořady, palivové systémy a pro elektrotechnický průmysl. Tyto výrobky jsou součástí luxusních automobilů, například BMW, Audi, Ferrari, Lamborghini, Rolls-Royce, Bentley, Land Rover, Volvo, Škoda, Daimler, Nissan apod.

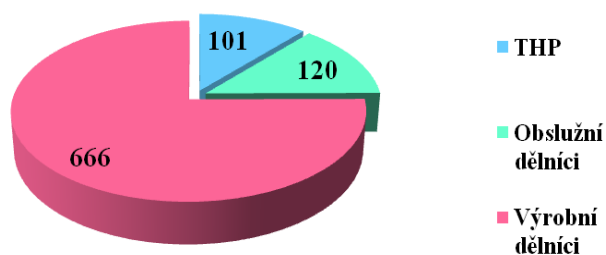
K nejvýznamnějším zákazníkům se řadí:

- ZKW Group,
- HELLA Autotechnik s.r.o., Česká Republika,
- HELLA KG Hueck +Co., Německo,
- HELLA Saturnus, Slovinsko,
- INERGY AUTOMOTIVE, Francie, Španělsko, Slovensko, Maroko, Rumunsko, Brazílie, Argentina,
- KOITO CZ s.r.o., Česká republika,
- VARROC s.r.o., Česká republika.

### **3.4 Zaměstnanci a organizační struktura**

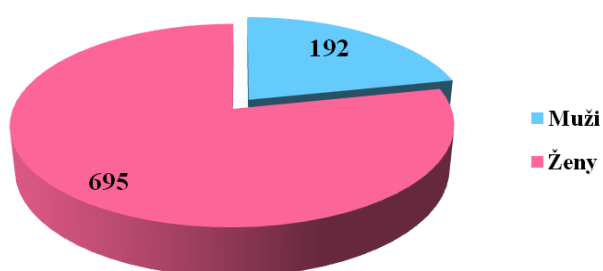
K 28. únoru 2015 pracuje ve společnosti 887 zaměstnanců. Jak je vidět na grafu 3.1, největší část představují výrobní dělníci a pak obslužní dělníci. Počet zaměstnaných THP je 101. Z grafu 3.2 lze vyčíst, že téměř 80 % zaměstnanců jsou ženy, jedná se především o pracovnice na pozici montážních dělnic. Křivka počtu zaměstnanců je znázorněna v grafu 3.3. Stejně jako zvětšování rozlohy, také vývoj počtu zaměstnanců je důkazem, že společnost prosperuje a neustále roste. Personalistky za rok 2014 přijaly více než 100 nových pracovníků a za první dva měsíce letošního roku více než 70, což je opravdu velké množství. Na obrázku 3.4 je vidět organizační struktura firmy. TH pracovníci jsou rozděleni do dvanácti oddělení. V podniku jsou oddělení, která se skládají z dvaceti zaměstnanců, ale také malé útvary zahrnující pouze dva členy. Personální oddělení se skládá z personální manažerky a dvou podřízených personalistek. Průměrný věk je 39 let a u THP 37 let. Vedení společnosti se nachází v Rakousku. V České republice je nejvyšším orgánem společnosti jednatel, který zároveň zastává funkci prokuristy a technického ředitele, další důležitou osobou je druhý prokurista a současně obchodní ředitel.

**Graf 3.1 Rozdělení zaměstnanců dle pracovního zaměření k 28. 2. 2015**



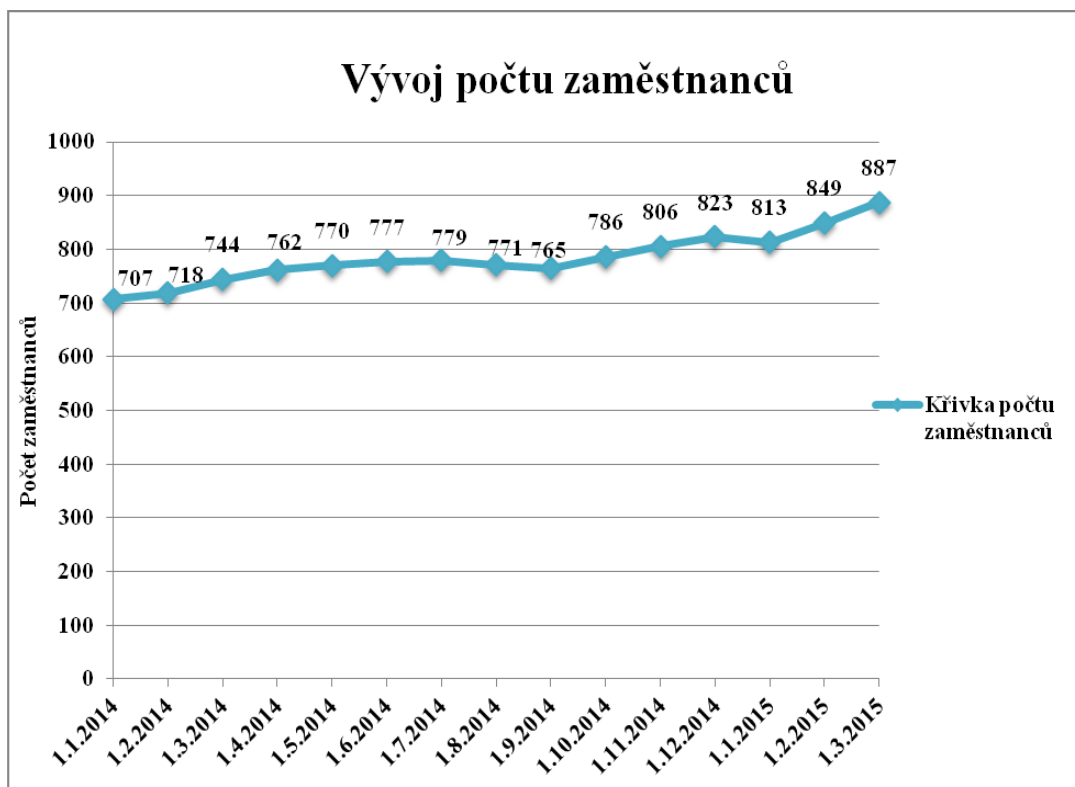
*Zdroj: Interní zdroje – vlastní zpracování*

**Graf 3.2 Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví k 28. 2. 2015**



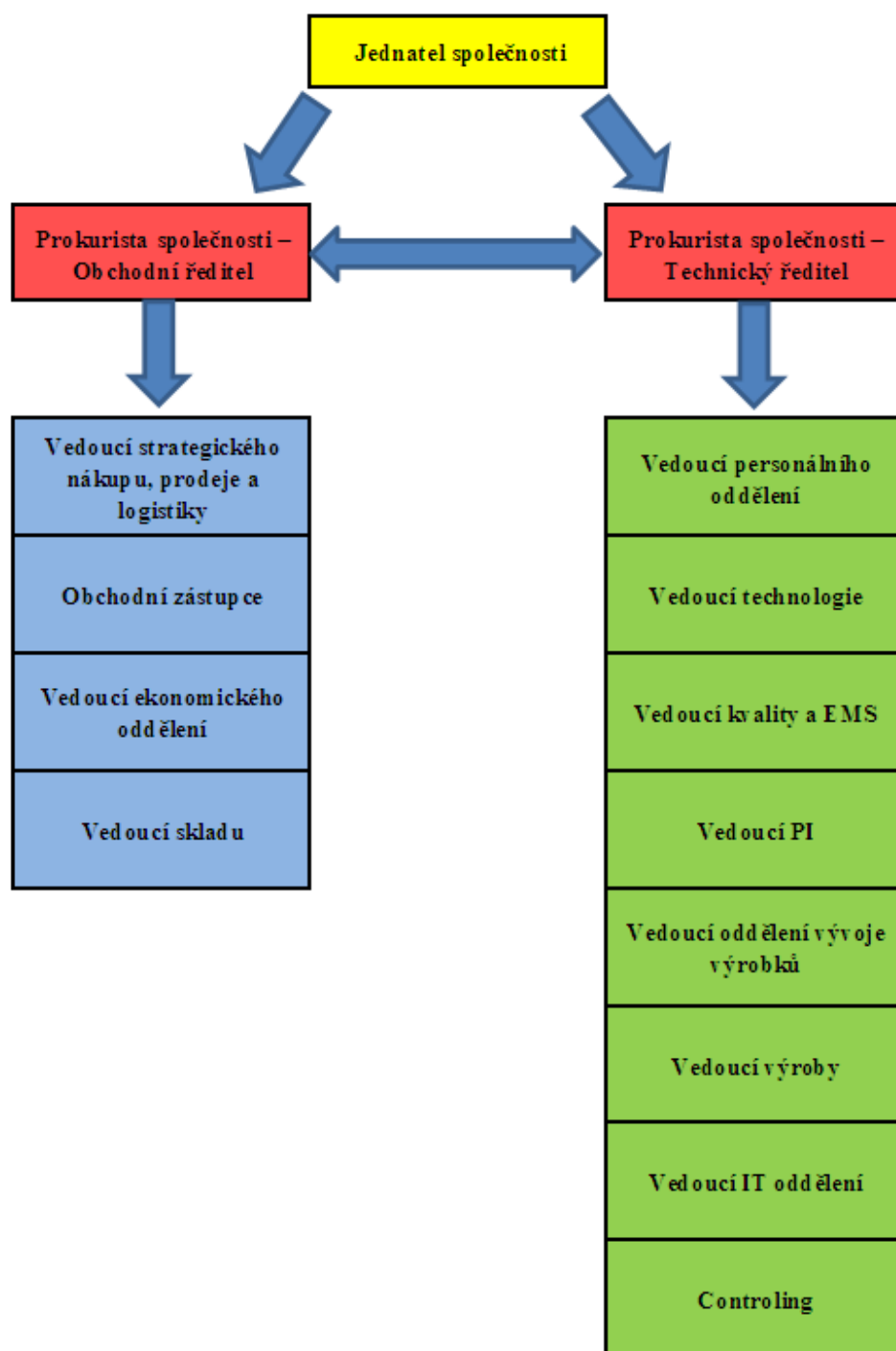
*Zdroj: Interní zdroje – vlastní zpracování*

**Graf 3.3 Křivka počtu zaměstnanců**



*Zdroj: Interní zdroje – vlastní zpracování*

Obrázek 3.4 Organizační struktura



*Zdroj: Interní zdroje – vlastní zpracování*

## **4 Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci**

Tato kapitola diplomové práce je zaměřena na proces vzdělávání a rozvoje THP ve společnosti KES – kabelové a elektrické systémy, spol. s r.o. Informace potřebné k vyhotovení této kapitoly byly získány prostřednictvím rozhovorů s personální manažerkou, s řediteli a se všemi vedoucími pracovníky. Dalším zdrojem dat byly interní materiály. Na závěr byly s využitím částečně strukturovaných rozhovorů zjišťovány názory THP na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti.

### **4.1 Charakteristika systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, stejně jako ostatní personální činnosti ve společnosti KES – kabelové a elektrické systémy, spol. s r.o., zabezpečují personalistky. Podnikové strategie vytváří vrcholový management přibližně na pět let dopředu a z nich vychází další dílčí strategie včetně personální strategie. Strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se ve společnosti vůbec nenavrhuje. Nicméně vzdělávání a rozvoj ve společnosti existuje a provádí se i bez strategie. V následujících čtyřech kapitolách jsou popsány jednotlivé kroky systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti. Informace byly získány pozorováním a průběžnými rozhovory s personalistkami.

#### **4.1.1 Identifikace vzdělávacích potřeb THP**

Proces identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců není v podniku přímo specifikován a nemá přesně stanovený postup. Každý rok v listopadu probíhá dvoudenní víkendová porada k plánu, která se koná mimo společnost většinou v horském hotelu. Na této poradě dochází k hodnocení uplynulého roku a je zde prezentován plán pro následující rok. Všichni vedoucí pracovníci formou prezentace zhodnotí celoroční práci svých podřízených a celého oddělení. V rámci tohoto víkendu probíhá teambuilding v přírodě, dále mají zaměstnanci možnost relaxovat a využít masáže, a velký důraz je kladen na utužování kolektivu a zlepšování vztahů mezi zaměstnanci. Personální manažerka sdělí všem vedoucím pracovníkům, že se bude na začátku roku vypracovávat celopodnikový plán školení, a proto musí každý z nich zvážit vzdělávací potřeby svých podřízených. Na začátku roku personalistka rozešle vedoucím e-mail, ve kterém je žádá, aby jí do tří týdnů předali seznam





potřebných školení. Každý vedoucí provádí v lednu formou rozhovoru hodnocení svých podřízených, kde hodnotí výkon, dosažené výsledky, stanovují se cíle pro další rok a školení, které bude zaměstnanec absolvovat. Vše je zaznamenáno do hodnotícího formuláře a ten je předán na personální oddělení.

#### **4.1.2 Plán vzdělávání a rozvoje THP**

Všichni vedoucí pracovníci sestaví seznam školení svých podřízených a následně ho předloží ředitelům ke schválení. Všechny seznamy nakonec musí být předány personalistce, která z nich a na základě minulého plánu, vytvoří nový plán školení pro aktuální rok. Nakonec je plán školení předán řediteli, který jej musí schválit. V tabulce 4.1 je znázorněn roční plán školení pro rok 2014. Poslední sloupec je prázdný, vyplňuje se až po realizaci školení. Zelené a modré řádky v prvním sloupci znázorňují povinná školení. Ty první QMS a EMS musí ze zákona každoročně absolvovat všichni THP stejně jako školení o bezpečnosti výrobku. Co dva roky jsou povinně všichni proškolení z BOZP a PO. Další školení jsou povinná vždy jen pro některá oddělení či jednotlivce. Kromě těchto povinných školení se zaměstnanci účastní dalších školení a kurzů. Někteří vedoucí začali studovat vysokou školu, neboť toto vzdělání je podmínkou pro danou pozici. Vzhledem k tomu, že je firma rakouskou dceřinou společností, je nezbytné, aby zaměstnanci, kteří by mohli být v kontaktu s Rakouskou „matkou“, uměli dobře anglicky nebo německy. Z tohoto důvodu se nejvíce využívají jazykové kurzy. Navštěvují je všichni THP s výjimkou kontrolorů a mistrů ve výrobě. Velkým trendem v oblasti vzdělávání jsou v posledních třech letech zahraniční studijní pobyty. Těchto pobytů se během tří let účastnila většina vedoucích pracovníků, ředitel a někteří pracovníci z obchodního oddělení a oddělení TPV. Všechny pobyty byly dvou až tří týdenní a konaly se ve Velké Británii. Pro letošní rok jsou vyčleněny peníze na další pobyty. Pracovník, který jej absolvuje, je ubytovaný v klasické anglické rodině a po celou dobu pobytu navštěvuje některou z mezinárodních jazykových škol s intenzivní výukou anglického jazyka. Zde se setkává se studenty z celého světa. Tyto pobyty jsou určeny především pro zaměstnance, kteří se potřebují zlepšit v anglickém jazyce.

Tabulka 4.1 Roční plán školení

	<b>ROČNÍ PLÁN ŠKOLENÍ</b>			Pro rok:
				<b>2014</b>
				revize
				1
Druh školení	Školitel	Termín	Účast	Realizováno / datum / podpis
<b>Školení QMS (systém managementu jakosti)</b>				
<b>Školení EMS (systém environmentálního managementu)</b>				
<b>Specializované školení týkající se QMS a EMS</b>				
Školení EMS	MJ a EMS	1.čtvrtletí	<u>Vedení</u>	
Školení EMS	MJ a EMS	1.čtvrtletí	<u>Vedoucí pracovníci</u>	
Školení EMS	Vedoucí oddělení	1.čtvrtletí	<u>TPV, Výroba, PI, Vývoj</u> Viz seznam pracovníků	
Školení EMS	Vedoucí oddělení	1.čtvrtletí	<u>OŘJ, Sklad, EÚ, OÚ</u> Viz seznam pracovníků	
Školení QMS	MJ a EMS	2.resp. 3.čtvrtletí	<u>Vedení</u> <u>Vedoucí pracovníci</u>	
Školení QMS	Vedoucí oddělení	2.resp. 3.čtvrtletí	<u>TPV, Výroba, PI, Vývoj</u> Viz seznam pracovníků	
Školení QMS	Vedoucí oddělení	2.resp.3.čtvrtletí	<u>OŘJ, Sklad, EÚ, OÚ</u> Viz seznam pracovníků	
Školení pro zvyšování znalostí v oblasti QMS	MJ a EMS resp. externí organizace	4. čtvrtletí	Zúčastnění na projednávání k plánu (THP)	
Školení pro zvyšování znalostí v oblasti EMS				
Školení k jakosti a EMS	Vedoucí výroby	1-4. čtvrtletí	Výrobní a obslužní dělníci, montážní pracovníci	
	Vedoucí výroby	1-4. čtvrtletí	seřizovači	
	Vedoucí výroby	1-4. čtvrtletí	manipulanti	
Školení SPC	externí organizace	1-4. čtvrtletí	<u>TPV</u> – viz seznam	
Manažer metrologie	externí organizace	1-4. čtvrtletí	<u>OŘJ</u>	
Školení o bezpečnosti výroby	vedoucí pracovníci	Při vstupu	všichni pracovníci	
Interní auditor kvality v automotive	Agentura Ámos	14.4-16.4. 2014	<u>OŘJ</u>	
Interní auditor ISO/TS 16949	Agentura Ámos	17.4-18.4.2014	<u>OŘJ</u>	
Audit procesu	Agentura Ámos	23.5.2014	<u>OŘJ</u>	
Interní auditor kvality II	Agentura Ámos	19.6.2014	<u>OŘJ</u>	
Komunikace pro auditory	Agentura Ámos	20.6.2014	<u>OŘJ</u>	
Školení na specifické požadavky zákazníka	vedoucí OÚ	1-4. čtvrtletí (1xročně)	<u>OÚ,TPV,OŘJ</u> – viz seznam	
<b>Specializovaná odborná školení, jazyková příprava</b>				
<b>Školení BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci)</b>				
<b>Školení PO (požární ochrana)</b>				

 <b>KES</b> <small>s.r.o.</small> Kabelové a elektrické systémy	<b>ROČNÍ PLÁN ŠKOLENÍ</b>			Pro rok:
				<b>2014</b>
				revize
				1
Druh školení	školitel	Termín	účast	Realizováno / datum / podpis
<b>Řidiči silničních motorových vozidel</b> (školení)	školicí středisko J - K s.r.o.	1-4. čtvrtletí co 2 roky-2014	<u>Vedení</u>	
<b>Řidiči silničních motorových vozidel</b> (školení)	školicí středisko J - K s.r.o.	1-4. čtvrtletí co 2 roky-2014	<u>THP</u> viz seznamy pracovníků jednotlivých oddělení	
<b>Řidiči motorových vozíků</b> (školení)	Klimoszek	1-4. čtvrtletí	<u>Sklad</u> Viz seznam pracovníků	
<b>Školení MS Office Word</b>	externí organizace	1-4. čtvrtletí	<u>TPV</u> Viz seznam pracovníků	
<b>Školení MS Office Excel</b>	externí organizace	1-4. čtvrtletí	<u>TPV - OÚ</u> Viz seznam pracovníků	
<b>CATIA Expert</b>	externí organizace	1-4. čtvrtletí	<u>Vývoj</u>	
<b>DFMEA</b>	externí organizace	1-4. čtvrtletí	<u>Vývoj</u> – viz seznam	
<b>Normování práce</b>	IPA Slovakia	1-4. čtvrtletí	<u>TPV</u>	
<b>Ergonomie práce</b>	IPA Slovakia	1-4. čtvrtletí	<u>TPV</u>	
<b>Školení na normu BMW 95006-03</b>	pověřený pracovník TPV	Při vstupu (jinak 1x ročně)	<u>Výroba</u> viz seznam pracovníků	
<b>Jazyková příprava</b>	externí organizace	1-4. čtvrtletí	Dle požadavků z hodnocení THP	
<b>Školení BOZP</b>	externí organizace	dle potřeby (2015)	THP	
<b>Školení PO</b>	externí organizace	dle potřeby (2015)	THP	
<b>Školení BOZP</b>	Vedoucí výroby popř. mistr	Při vstupu (jinak 1x za 2 roky-2015)	všichni výrobní pracovníci	
<b>Školení PO</b>	Vedoucí výroby popř. mistr	Při vstupu (jinak 1x za 2 roky-2015 )	všichni výrobní pracovníci	
<b>Nespecifikovaný školitel musí být vybrán z těchto školicích středisek / osob:</b> Agentura Ámos                      ITI TUV                      Ing.Pastucha - CHLaP Dům Techniky Ostrava              KAP s.r.o. (EMS)              Ing.Číž - PO PQM                                      LYRIX Centrum vzdělávání dospělých česká společnost pro jakost      Komárková Milena-BOZP				
Zpracoval / Revidoval:		Datum:	Podpis:	
Schválil:		Datum:	Podpis:	

*Zdroj: Interní zdroje – vlastní zpracování*

V Příloze č. 1 je zobrazen roční plán školení pro rok 2015. Nově se v něm musí psát také předpokládaná cena kurzu a na konci je předpokládaná celková částka za rok. V případě, že jsou v průběhu roku zjištěny další specifické vzdělávací potřeby zaměstnanců, které nejsou obsaženy v plánu školení, musí se do něj zaimplementovat a proběhne revize plánu. V plánu

školení se neevidují semináře pro účetní a personální oddělení, neboť se jedná o běžné každoroční akce, které jsou využity v průběhu roku podle potřeb zaměstnanců a nabídky vzdělávacích institucí.

#### **4.1.3 Realizace vzdělávání a rozvoje THP**

Veškerou přípravu a organizaci kurzu zajišťuje jedna z personalistek. Týden dopředu kontaktuje personalistka účastníky školení a sdělí jim všechny potřebné informace. Společnost využívá externí, ale také interní školitele. Při realizaci školení QMS a EMS je lektorem manažer jakosti. Každý THP je navíc proškolen svým nadřízeným z BOZP a PO. Pokud se kurzu účastní více než osm zaměstnanců, personalistka kontaktuje lektora a snaží se s ním dohodnout na tom, aby školení proběhlo ve společnosti. Například školení řidičů referentských vozidel probíhá v zasedací místnosti podniku. Personalistka vždy zajistí prostory, občerstvení a potřebné pomůcky. U školení, která se uskutečňují mimo podnik, musí personalistka zajistit v případě potřeby ubytování.

Pokud vedoucí zjistí v průběhu roku, že jejich podřízení potřebují ještě další školení, které není zahrnuto v ročním plánu, měli by kontaktovat personalistky, a ty by měly vše zorganizovat a zařídit. Ve skutečnosti pouze vedoucí ORJ, TPV, Výroby a Vývoje výrobků kontaktuje personalistky, ostatní je neinformují a vše si zařizují sami. Personalistky se o školení dozví až po jeho absolvování.

Pracovníci všech oddělení si musí každý rok rozšiřovat znalosti, neboť to požaduje top management. Účetní na začátku roku absolvují školení týkající se změn v účtování, v daních, majetku atd. Personalistky musí znát změny v občanském zákoníku, zákoníku práce a v personalistice. „Obchodáci“ se zajímají o novinky z oblasti dodacích doložek INCOTERMS a logistiky. Pracovníci ORJ se zabývají ochranou životního prostředí, odpadovým hospodářstvím, interními audity a ISO normami. Zaměstnanci IT oddělení musí mít pod kontrolou novinky a změny v oblasti informačních i komunikačních technologií. Pracovníci z úseku vývoje výrobků se školí na systém Catia. Technologové musí znát metodu FMEA a normování. Zaměstnanci PI a výroby jsou neustále proškoleni na obsluhu popisného zařízení, manipulačních strojů a svařování.

#### **4.1.4 Vyhodnocování vzdělávání a rozvoje THP**

V průběhu roku dopisuje personalistka do plánu školení termíny realizace a podpisy. Pokud probíhají školení mimo společnost, donese pracovník certifikát, který po absolvování

kurzu obdrží. Personalistka si jej okopíruje a založí do jeho osobní složky, originály si nechává pracovník. V případě uskutečnění vzdělávání v organizaci, musí se každý účastník podepsat na prezenční listinu, ta se následně založí do jeho osobní složky. Po skončení školení či kurzu dostanou nadřízení formulář pro hodnocení, jeho vzor je zachycen v Příloze č. 2. Tento formulář vyplní každý zaměstnanec, který absolvoval odborné školení. Zde hodnotí práci lektora, organizaci zajišťující školení a hlavně, co jej zaujalo, co zde postrádal a zda získané poznatky využije při práci. Poslední kolonka ve formuláři je určená pro nadřízené pracovníky, kteří po několika měsících hodnotí přínosy školení pro činnost pracovníka. Tento formulář předají nadřízení po 3-6 měsících zpátky na personální oddělení a personalistky komplexně zhodnotí celé školení, zda bylo prospěšné. Jestliže ne, tak jej vyloučí ze seznamu pro následující rok. A opět se tento formulář založí do osobní složky zaměstnance. Formulář hodnocení školení se nevyužívá pro povinné školení a běžné každoroční kurzy. Testy po skončení školení nejsou v podniku využívány. Výjimkou jsou školení řidičů referentských vozidel. Na konci školení je každému účastníkovi rozdán test, který musí správně vyplnit. Školitel testy vyhodnotí a předá na personální oddělení k založení.

## **4.2 Kvalifikační matice**

Vedoucí oddělení TPV má jako jediný vedoucí vypracovanou kvalifikační matici. V Příloze č. 3 je zobrazena struktura kvalifikační matice. K jednotlivým pracovníkům se doplní jejich hodnocení pomocí následujících hodnotících kritérií:

- 1 žádná znalost
- 2 průměrná znalost
- 3 dobrá znalost
- 4 výborná znalost
- 5 certifikovaný odborník

Jména pracovníků a jejich hodnocení zde nejsou napsány, protože si to prokuristé i samotní zaměstnanci nepřáli. Pracovníci jsou seřazeni podle délky pracovního poměru ve firmě. Poslední sloupcečky patří těm, kteří jsou zde zaměstnáni kratší dobu, a na posledním řádku se zobrazuje celkový výsledek. Ti, co obdrží nejvíce bodů, jsou nej kvalifikovanější. Díky kvalifikační matici může vedoucí získat informace o vytíženosti a zastupitelnosti svých podřízených. Pokud jsou některé činnosti vykonávány pouze jedním pracovníkem, měl by vedoucí zajistit jeho zastupitelnost, tedy zaučit v této činnosti ještě alespoň jednoho pracovníka. Jinak řečeno, tímto způsobem mohou být identifikovány vzdělávací potřeby.

### 4.3 Náklady na vzdělávání a rozvoj THP

V tabulce 4.2 jsou zachyceny náklady na školení a jazykové kurzy zaměstnanců jednotlivých oddělení. Oddělení vývoje vzniklo v roce 2013, z toho důvodu jsou náklady nulové. Většina jazykových kurzů se účtuje pod personální oddělení, proto jsou zde největší náklady. Do jazykových kurzů se řadí výuka angličtiny, němčiny a velkou položku zabírají zahraniční studijní pobyty. Vedoucí pracovníci, někteří „obchodáci“ a technologové mají individuální výuku angličtiny či němčiny buď ve firmě, nebo doma. Ostatní pracovníci dochází do kurzů, které se konají v podniku. V tabulce lze vidět, že náklady na školení se rok za rokem zvětšují. Dá se konstatovat, že se jedná o rostoucí trend, kdy společnost investuje čím dál více finančních prostředků do školení svých zaměstnanců. Náklady na jazykové kurzy se v minulých třech letech postupně snižovaly.

Tabulka 4.2 Náklady na vzdělávání a rozvoj

Oddělení / Náklady v Kč	Školení			Jazykové kurzy		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
<b>Obchodní oddělení</b>	4 700	990	28 372	67 169	66 403	56 889
<b>Obchodní zástupci</b>	3 200	0	2 478	7 200	0	10 183
<b>Účetní oddělení</b>	65 637	30 683	87 400	44 632	40 900	41 200
<b>Personální oddělení</b>	19 782	18 040	22 108	191 575	368 020	373 380
<b>IT oddělení</b>	167	16 000	345 070	0	0	0
<b>TPV</b>	131 875	9 936	34 950	118 659	86 035	92 238
<b>OŘJ</b>	18 100	44 936	51 700	76 780	69 786	35 878
<b>PI</b>	8 190	175 267	33 807	24 941	19 583	17 600
<b>Oddělení vývoje</b>	0	0	21 950	0	0	0
<b>Výrobní úsek</b>	15 460	26 230	170 231	40 536	41 189	16 800
<b>Finanční controlling</b>	0	25 050	7 280	0	0	0
<b>Sklad</b>	7 620	9 150	26 650	0	0	0
<b>Top management</b>	9 566	59 161	7 461	164 238	14 100	14 700
<b>Celkem</b>	<b>284 296</b>	<b>415 443</b>	<b>839 456</b>	<b>735 729</b>	<b>706 016</b>	<b>658 868</b>

Zdroj: Interní zdroje – vlastní zpracování

### 4.4 Metody sběru dat

Při psaní diplomové práce byly informace zjišťovány pomocí strukturovaných rozhovorů. První se uskutečnily rozhovory s řediteli společnosti a s vedoucími pracovníky. Následně byli z každého oddělení náhodně vybráni THP, s nimiž byl proveden rozhovor. Všechny rozhovory byly realizovány v podniku v období od 23. března do 31. března 2015.

#### 4.4.1 Rozhovory s řediteli

V prvním kroku byl proveden rozhovor s technickým a obchodním ředitelem společnosti. Přestože byli oba dotazováni zvlášť, odpovědi byly téměř totožné. Z rozhovoru by mělo vyplynout, jak vnímají systém vzdělávání zaměstnanců a jak se zapojují do vzdělávání vedoucích pracovníků. Otázky kladené při rozhovorech s řediteli jsou uvedeny v Příloze č. 4.

První otázka byla zaměřena na strategie podniku. Ředitelé společně vytváří strategie podniku na tři až pět let dopředu. Pro jejich tvorbu není určen pevný termín, vždy záleží na okolnostech. V průběhu celého roku se strategie mohou měnit v závislosti na potřebách společnosti a na změnách na trhu.

Druhá otázka se týkala strategie řízení lidských zdrojů. Tato strategie není v podniku tvořena.

Ve třetí otázce měli ředitelé zhodnotit systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku. Oba ředitelé se shodli na tom, že vzdělávání v podniku probíhá a v posledních letech se tento proces zlepšuje. Na druhou stranu ale uznávají, že neexistuje ve vzdělávání žádný systém.

Čtvrtou otázkou měla být zjištěna motivace a podpora podřízených pracovníků ke vzdělávání a rozvoji. Také u této otázky se odpovědi shodovaly. Oba si myslí, že dostatečně motivují své podřízené ke vzdělávání, především k jazykovým kurzům, ale i k odbornému růstu. Zároveň tvrdí, že podporují studium zaměstnanců na vysokých školách.

Identifikace vzdělávacích potřeb vedoucích pracovníků se řešila v páté otázce. Na začátku roku hodnotí ředitelé své podřízené při rozhovoru, vše je zaznamenáno v hodnotícím formuláři. V rámci hodnocení se ptají zaměstnanců, jestli potřebují nebo chtějí absolvovat nějaké školení.

Šestá otázka se týkala hodnocení školení u vedoucích pracovníků. Firemní formulář pro hodnocení školení nevyužívá ani jeden z ředitelů. Hodnocení školení většinou neprobíhá. Obchodní ředitel se snaží alespoň ústní formou, prostřednictvím rozhovoru s vedoucími, zhodnotit průběh školení.

Na ověřování získaných znalostí a dovedností vedoucích pracovníků byla zaměřena sedmá otázka. Ředitelé neověřují znalosti a dovednosti, které získali nebo by měli získat vedoucí pracovníci díky školení.

Poslední otázka se týkala zahraničních jazykových kurzů. Ani v případě těchto finančně nákladných kurzů neprobíhá žádné přezkoušení jejich účastníků.

#### 4.4.2 Rozhovory s vedoucími pracovníky

Po rozhovorech s řediteli následovaly rozhovory s vedoucími pracovníky, kteří mají pod sebou alespoň jednoho THP. Vedoucí skladu zde nebyl zahrnut, neboť se jeho podřízené neřadí k THP. Oddělení controllingu je složeno pouze z jedné osoby, proto ani v tomto případě nebyl proveden rozhovor. V rozhovorech byl kladen důraz především na vzdělávání podřízených pracovníků. Otázky rozhovoru jsou zobrazeny v Příloze č. 5.

První otázka se týkala identifikace vzdělávacích potřeb podřízených pracovníků. Osm z deseti vedoucích zjišťuje vzdělávací potřeby svých podřízených v průběhu roku běžným rozhovorem. Důležitou roli hrají aktuální vzdělávací potřeby a dále nabídky vzdělávacích kurzů, které vedoucí objeví na internetu nebo je personalistka přepoše e-mailem. Někteří vedoucí se vzděláváním zabývají v lednu v rámci ročního hodnocení zaměstnanců. Vedoucí TPV řeší vzdělávací potřeby podřízených každý měsíc a vedoucí oddělení IT je závislý na přidělených úkolech. Vedoucí OŘJ pošle na začátku roku svým podřízeným e-mail, ve kterém je žádá, aby zvážili, jaké školení by chtěli v tomto roce absolvovat.

Druhou otázkou bylo zjištěno, zda jsou vždy předány personalistce informace o vzdělávacích potřebách. Kromě tří vedoucích odpověděli všichni pozitivně, takže informace předávají i v průběhu roku. Vedoucí ekonomického úseku si všechna školení zajišťuje v průběhu roku sama a personalistky vůbec neinformuje. Vedoucí nákupu a prodeje odpověděla, že už pár krát zařizovala školení bez personalistek v průběhu roku. Podobnou odpověď poskytl obchodní zástupce společnosti.

Třetí otázka byla zaměřena na motivaci podřízených ke vzdělávání a rozvoji. Většina vedoucích si myslí, že motivuje své podřízené vlastním příkladem nebo podporou studia vysoké školy při práci. Vedoucí PI motivuje finančně. Pouze vedoucí výroby si myslí, že své podřízené dostatečně nemotivuje.

Jakým způsobem a kdy probíhá hodnocení školení, bylo dotazováno ve čtvrté otázce. Pouze vedoucí OŘJ a výroby využívá formulář hodnocení školení. Ostatní buď neprovádí hodnocení školení vůbec, nebo se po absolvování kurzu zeptají účastníka, jestli byl s ním spokojen a získal nové znalosti.

Poslední otázkou bylo zjištěno, že žádný vedoucí neověřuje znalosti a dovednosti, které by měl jejich podřízený získat a osvojit si během školení.



#### **4.4.3 Rozhovory s podřízenými pracovníky**

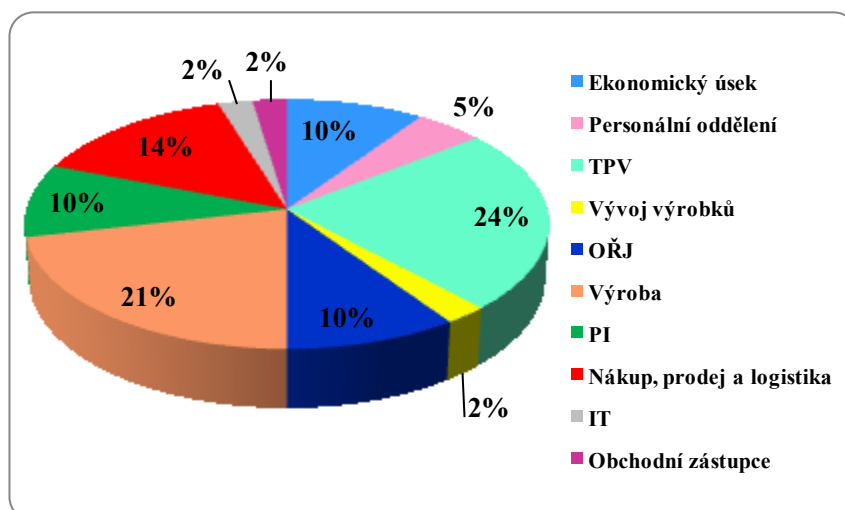
Pokud má být správně analyzován systém vzdělávání a rozvoje THP v podniku, je nutné zaměřit se na názory všech zainteresovaných stran. Rozhovory s řediteli a vedoucími bylo zjištěno, jakým způsobem vedou nadřízení své podřízené ke vzdělávání. Důležité jsou také názory podřízených pracovníků, z toho důvodu byly provedeny rozhovory s podřízenými. Cílem těchto rozhovorů bylo zjistit, jak probíhá vzdělávání zaměstnanců a roli jejich vedoucích ve vzdělávání. Rozhovoru se účastnilo 42 náhodně vybraných THP a 11 vedoucích. Počet pracovníků se odvíjel od velikosti jednotlivých oddělení, proto větší oddělení mají v rozhovorech vyšší zastoupení. Pro zajištění plynulého průběhu rozhovorů a pro lepší vyhodnocování byly předem vytvořeny otázky a k nim několik variant odpovědí. Metoda rozhovoru byla upřednostněna před dotazníkem, neboť jsou získané údaje přesnější, tazatel může jednotlivé otázky vysvětlit a tím zajistit jejich správné pochopení.

V Příloze č. 6 jsou napsány otázky k rozhovorům. Celkově bylo zaměstnancům položeno 20 otázek, z toho byly první 3 identifikační. Rozhovoru se účastnilo z THP 27 mužů a 15 žen a u vedoucích to bylo 7 mužů a 4 ženy. Výsledky byly rozděleny do dvou kategorií a zpracovány v programu Microsoft Excel. První kategorii tvoří podřízení THP a druhou vedoucí pracovníci. V následující části jsou písemně i graficky zobrazeny odpovědi na jednotlivé otázky.

#### **Otázka č. 1: Ve kterém úseku pracujete?**

Jak je vidět v grafu 4.1, rozhovoru se účastnilo 10 (24 %) zaměstnanců z oddělení TPV, 9 (21 %) z výroby, 6 (14 %) z oddělení nákupu, prodeje a logistiky, 4 (10 %) z ekonomického úseku, OŘJ a PI a 2 (5 %) z personálního oddělení. Jeden (2 %) pracovník odpovídal v malých odděleních, ve kterých není více podřízených. Jedná se o oddělení IT, vývoje výrobků a obchodních zástupců. Sklad a controlling nezahrnuje kromě vedoucích žádné THP, proto se rozhovor s pracovníky těchto úseků nekonal. Ve společnosti je 12 oddělení a kromě vedoucího skladu odpověděli na otázky rozhovoru všichni vedoucí pracovníci.

**Graf 4.1 Struktura THP dle úseků**

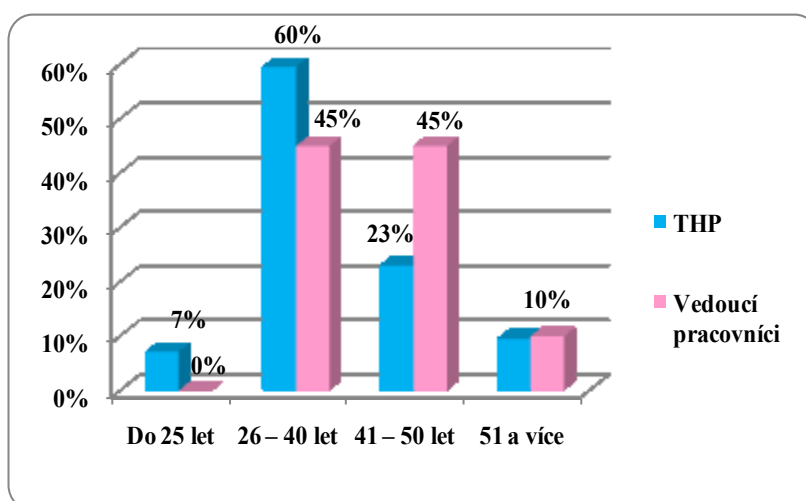


*Zdroj: vlastní zpracování*

## Otázka č. 2: Váš věk?

Věková struktura dotazovaných zaměstnanců je zobrazena v grafu 4.2. Více než polovina 25 (60 %) dotazovaných THP a 5 (45 %) vedoucích pracovníků patří do věkové kategorie 26 – 40 let. Dalších 10 (23 %) dotazovaných podrízených a 5 (45 %) nadřízených je ve věku 41 – 50 let. Do věkové kategorie 51 a více let přísluší 4 (10 %) pracovníci a pouze 1 (10 %) nadřízený pracovník. Z vedoucích zaměstnanců nemá nikdo méně než 25 let a z THP pouze 3 (7 %) jedinci.

**Graf 4.2 Struktura THP a vedoucích pracovníků dle věkové kategorie**

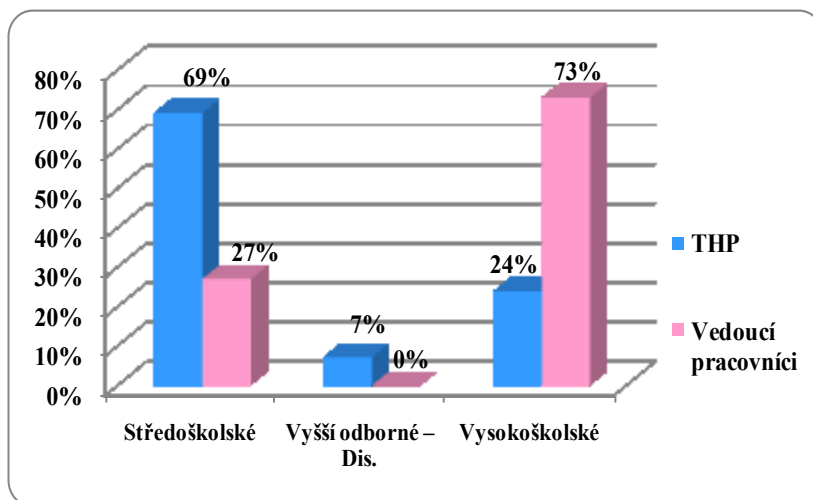


*Zdroj: vlastní zpracování*

### Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Středoškolské vzdělání má ze všech dotazovaných 29 (69 %) THP a 3 (27 %) nadřízení. Pouze 3 (7 %) THP vystudovali vyšší odbornou školu a 10 (24 %) z dotazovaných zaměstnanců a 8 (73 %) vedoucích pracovníků má vysokoškolský titul. V následujícím grafu 4.3 je zobrazena struktura zaměstnanců dle vzdělání.

**Graf 4.3 Struktura THP a vedoucích pracovníků dle vzdělání**



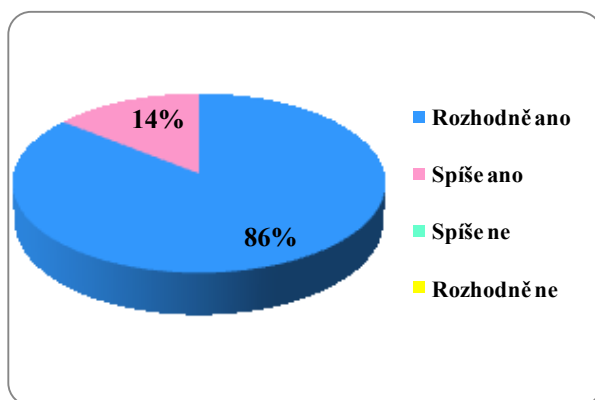
*Zdroj: vlastní zpracování*

### Otázka č. 4: Je podle Vás podnikové vzdělávání důležité?

#### a) THP

Jak je vidět v grafu 4.4, podnikové vzdělávání je rozhodně důležité pro 36 (86 %) pracovníků. Zbýlých 6 (14 %) THP se přiklání ke druhé variantě a myslí si, že je spíše důležité.

**Graf 4.4 Důležitost vzdělávání (THP)**

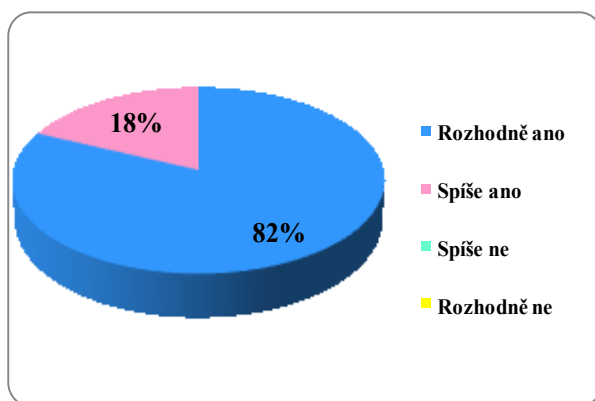


*Zdroj: vlastní zpracování*

### b) Vedoucí pracovníci

O důležitosti podnikového vzdělávání není pochyb. Nikdo z dotazovaných neodpověděl záporně. Z vedoucích pracovníků je 9 (82 %) osob přesvědčeno, že je podnikové vzdělávání rozhodně důležité. Jako spíše důležité vnímají vzdělávání 2 (18 %) vedoucí zaměstnanci. Jak vnímají důležitost vzdělávání nadřízení zaměstnanci lze vyčíst z grafu 4.5.

**Graf 4.5 Důležitost vzdělávání (Vedoucí pracovníci)**



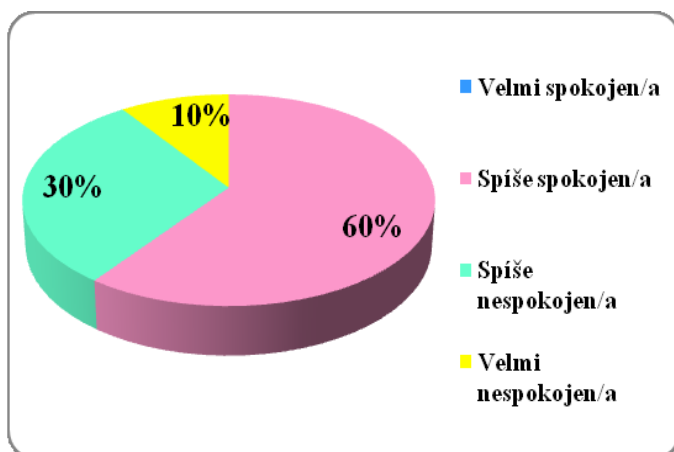
*Zdroj: vlastní zpracování*

### Otázka č. 5: Jak jste spokojen/a se vzděláváním ve Vaší společnosti?

#### a) THP

S podnikovým vzděláváním je spíše spokojeno 25 (60 %) THP. Nespokojených zaměstnanců je celkem 17 (40 %), z nich je spíše nespokojeno 13 (30 %) pracovníků a 4 (10 %) zaměstnanci jsou velmi nespokojeni. Získané odpovědi jsou zachyceny v grafu 4.6.

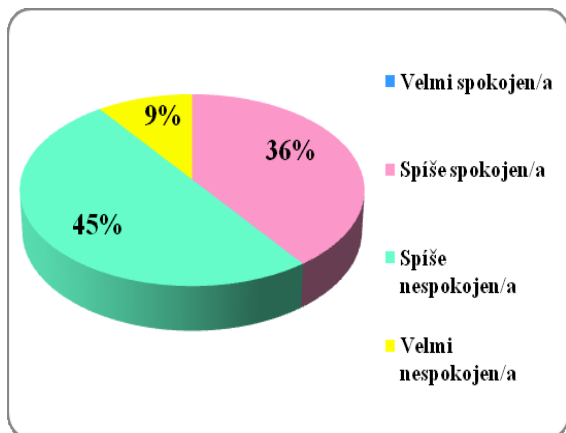
**Graf 4.6 Spokojenost se vzděláváním (THP)**



*Zdroj: vlastní zpracování*

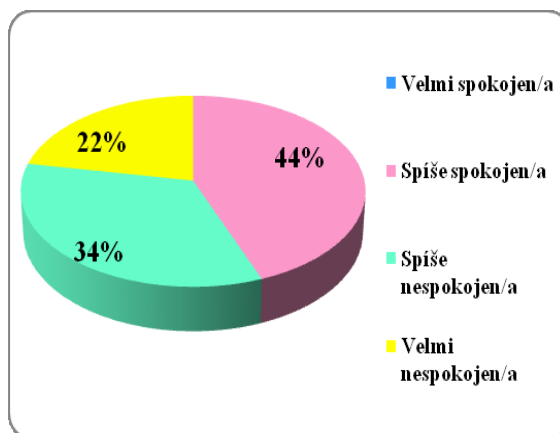
Po podrobnější analýze bylo zjištěno, že nejvíce nespokojených pracovníků je z oddělení TPV a z výroby. Celkem 6 (54 %) pracovníků TPV a 5 (56 %) pracovníků výroby není spokojeno s podnikovým vzděláváním. Spokojenost pracovníků TPV a výroby lze vidět v grafech 4.7 a 4.8.

**Graf 4.7 Spokojenost pracovníků TPV**



*Zdroj: vlastní zpracování*

**Graf 4.8 Spokojenost pracovníků výroby**

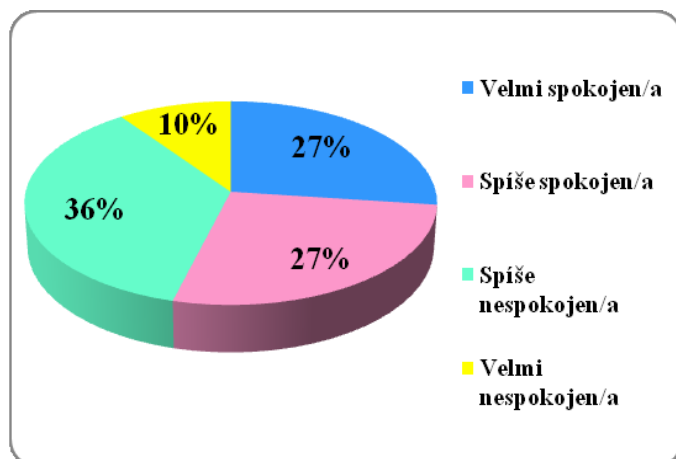


*Zdroj: vlastní zpracování*

#### **b) Vedoucí pracovníci**

Co se týče vedoucích zaměstnanců, tak jsou 3 (27 %) vedoucí velmi spokojeni a 3 (27 %) spíše spokojeni. Se vzděláváním ve společnosti není spokojeno 5 (46 %) nadřízených pracovníků. Spokojenost vedoucích se vzděláváním v podniku je znázorněna v grafu 4.9.

**Graf 4.9 Spokojenost se vzděláváním (Vedoucí pracovníci)**



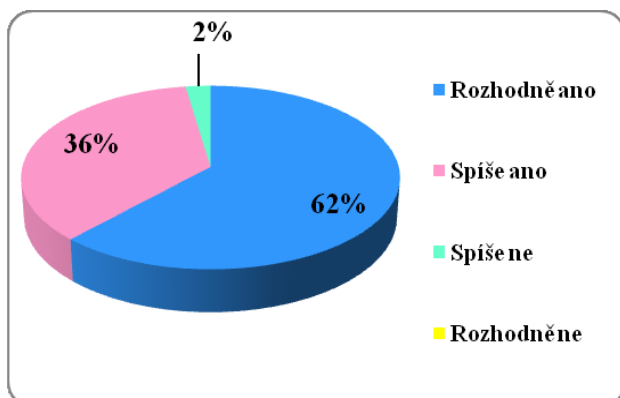
*Zdroj: vlastní zpracování*

**Otázka č. 6: Myslíte si, že potřebujete podnikové vzdělávání pro vykonávání práce na Vaší pracovní pozici?**

**a) THP**

Z grafu 4.10 se dá zjistit, že podnikové vzdělávání rozhodně potřebuje 26 (62 %) THP. Více než třetina 15 (36 %) pracovníků tvrdí, že spíše potřebuje vzdělávání pro vykonávání své práce. Pouze 1 (2 %) osoba spíše nepotřebuje podnikové vzdělávání.

**Graf 4.10 Potřebnost podnikového vzdělávání (THP)**

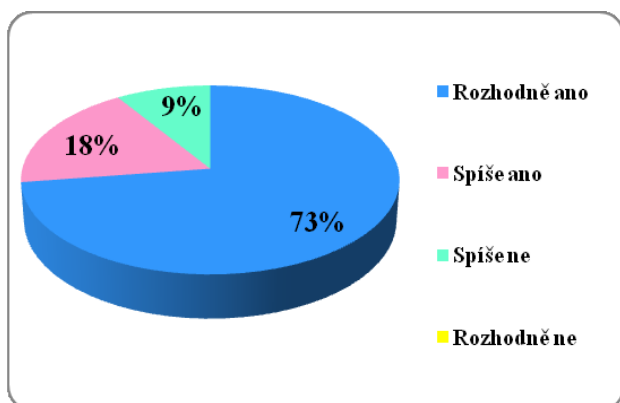


*Zdroj: vlastní zpracování*

**b) Vedoucí pracovníci**

Podnikové vzdělávání rozhodně potřebuje 8 (73 %) vedoucích pracovníků a spíše jej potřebují 2 (18 %) vedoucí zaměstnanci. Jen 1 (9 %) nadřízený si myslí, že další vzdělávání pro svou práci nepotřebuje. Potřebnost podnikového vzdělávání je zachycen v grafu 4.11.

**Graf 4.11 Potřebnost podnikového vzdělávání (Vedoucí pracovníci)**



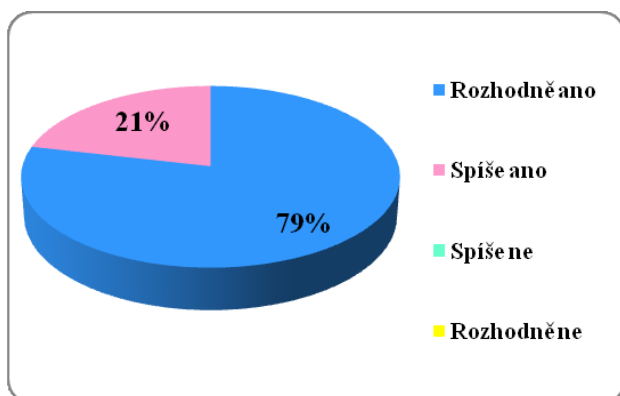
*Zdroj: vlastní zpracování*

## Otázka č. 7: Máte možnost konzultovat Vaše vzdělávací potřeby s nadřízeným?

### a) THP

V grafu 4.12 je vidět, že každý THP má možnost konzultovat své vzdělávací potřeby s nadřízeným. 33 (79 %) zaměstnanců zvolilo odpověď „rozhodně ano“ a 9 (21 %) pracovníků se přiklonilo k odpovědi „spíše ano“. Zaměstnanci sice uznali, že mohou konzultovat s nadřízeným své vzdělávací potřeby, ale velké množství z nich podotklo, že jde pouze o konzultaci nikoliv o možnost se opravdu vzdělávat.

**Graf 4.12** Možnost konzultace vzdělávacích potřeb (THP)

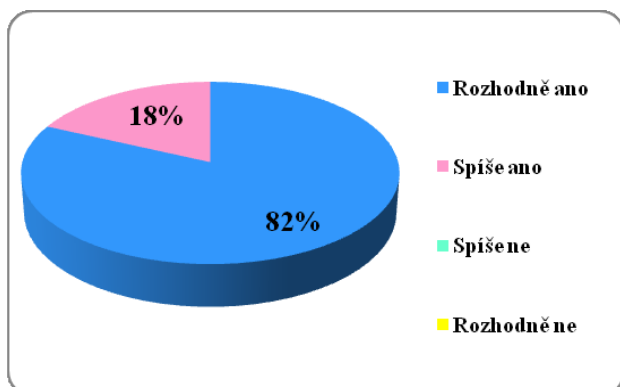


*Zdroj: vlastní zpracování*

### b) Vedoucí pracovníci

Vedoucí pracovníci mají také možnost konzultovat své vzdělávací potřeby s nadřízenými tedy s řediteli. Tuto možnost potvrdilo 9 (82 %) vedoucích pracovníků. Další 2 (18 %) nadřízení odpověděli spíše ano. Odpovědi jsou zobrazeny v grafu 4.13.

**Graf 4.13** Možnost konzultace vzdělávacích potřeb (Vedoucí pracovníci)



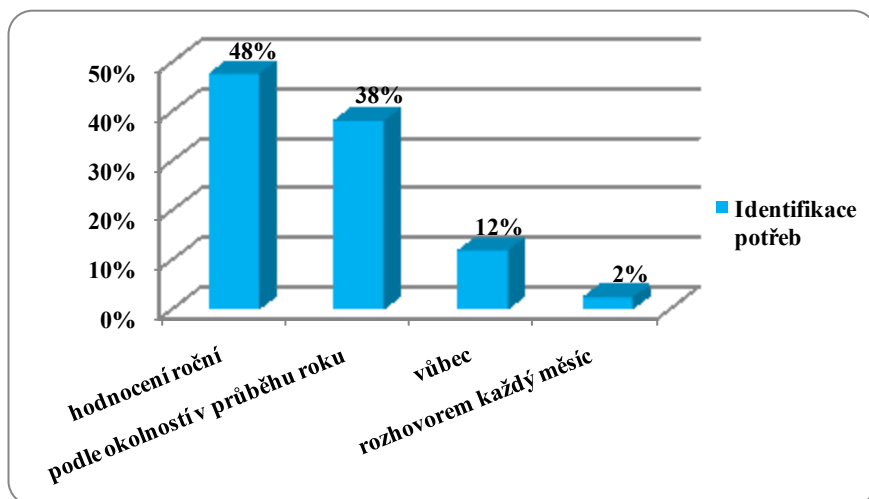
*Zdroj: vlastní zpracování*

## Otázka č. 8: Jakým způsobem jsou ve společnosti zjišťovány Vaše vzdělávací potřeby?

### a) THP

Osmá otázka byla otevřená a každý zaměstnanec musel sám popsat, jakým způsobem probíhá identifikace vzdělávacích potřeb ve společnosti. Téměř polovina 20 (48 %) dotazovaných sdělila, že s nadřízenými probírá vzdělávání v rámci ročního hodnocení. Nejedná se přímo o zjišťování potřeb, pouze je zde v rychlosti zmíněno vzdělávání. Dalších 16 (38 %) THP tvrdí, že k identifikaci vzdělávacích potřeb dochází v průběhu roku. Vzdělávání je závislé na aktuálních úkolech a požadavcích vedoucích pracovníků. Pět (12 %) pracovníků uvedlo, že jejich nadřízený vůbec neidentifikuje jejich vzdělávací potřeby. Podle jednoho (2 %) zaměstnance z oddělení TPV dochází k identifikaci potřeb každý měsíc. Názory pracovníků jsou zachyceny v grafu 4.14.

**Graf 4.14 Identifikace vzdělávacích potřeb (THP)**



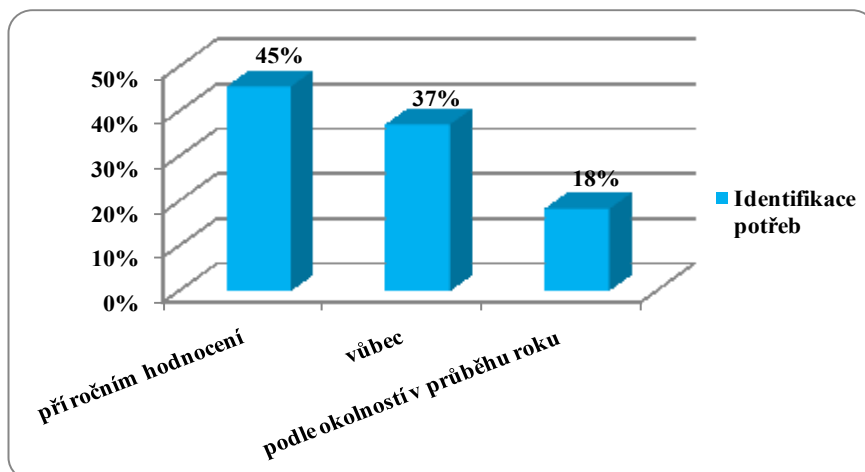
*Zdroj: vlastní zpracování*

### b) Vedoucí pracovníci

Jak uvedlo 5 (45 %) vedoucích pracovníků, ředitelé přímo neidentifikují jejich vzdělávací potřeby, ale spíše s nimi konzultují případné vzdělávání při ročním hodnocení zaměstnanců. Podle okolností a aktuální situace jsou v průběhu roku identifikovány vzdělávací potřeby u čtyř (37 %) vedoucích zaměstnanců. Dva (18 %) nadřízení řekli, že ředitel vůbec nezjišťuje jejich potřeby vzdělávání. V grafu 4.15 jsou zobrazeny odpovědi vedoucích pracovníků.



**Graf 4.15 Identifikace vzdělávacích potřeb (Vedoucí pracovníci)**



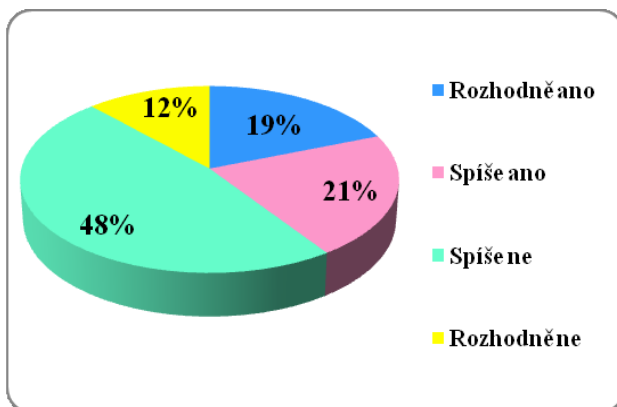
*Zdroj: vlastní zpracování*

**Otázka č. 9: Jste motivován/a svým nadřízeným ke vzdělávání na Vaší pracovní pozici?**

**a) THP**

Nadřízení rozhodně motivují ke vzdělávání 8 (19 %) pracovníků a spíše motivují 9 (21 %) THP. Téměř polovina 20 (48 %) dotazovaných spíše není motivována svým vedoucím ke vzdělávání a 5 (12 %) zaměstnanců není motivováno vůbec, jak je vidět v grafu 4.16.

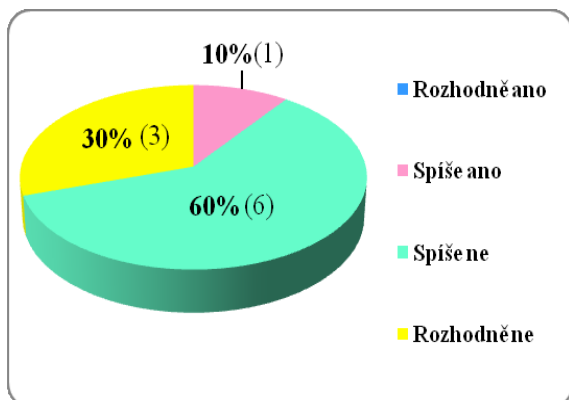
**Graf 4.16 Motivace ke vzdělávání (THP)**



*Zdroj: vlastní zpracování*

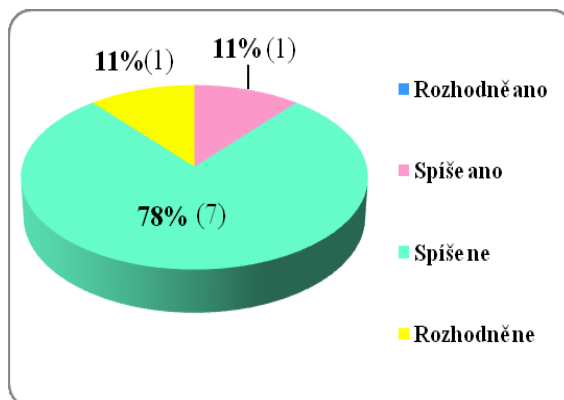
Při detailnější analýze byla nalezena 3 oddělení, ve kterých se nejvíce vyskytují negativní odpovědi. Jedná se o obchodní oddělení, TPV a výrobu. Z deseti dotazovaných pracovníků oddělení TPV spíše není motivováno ke vzdělávání 6 (60 %) osob a 3 (30 %) jedinci tvrdí, že nejsou motivováni vůbec. Ve výrobě není motivováno 8 (89%) zaměstnanců a v obchodním oddělení 5 (83 %) pracovníků. Podrobnější informace z jednotlivých oddělení jsou zobrazeny v grafech 4.17, 4.18 a 4.19.

**Graf 4.17 Motivace - TPV**



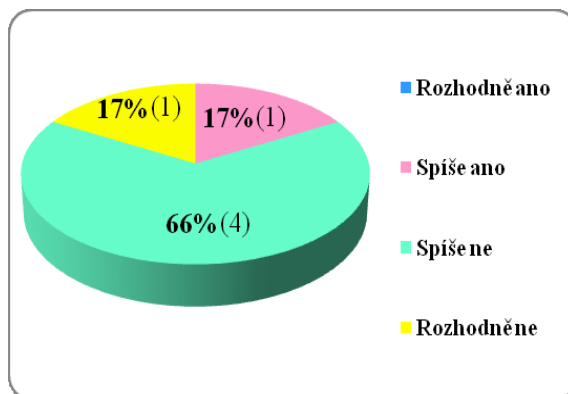
*Zdroj: vlastní zpracování*

**Graf 4.18 Motivace - Výroba**



*Zdroj: vlastní zpracování*

**Graf 4.19 Motivace – Obchodní oddělení**

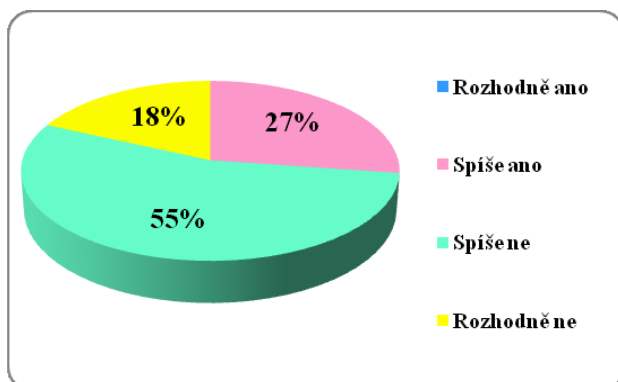


*Zdroj: vlastní zpracování*

#### **b) Vedoucí pracovníci**

Z grafu 4.20 se dá vyčíst, že pouze 3 (18 %) vedoucí pracovníci si myslí, že je nadřízení spíše motivují. Dalších 6 (55 %) zaměstnanců spíše není motivováno a 2 (18 %) vedoucí pracovníky jejich nadřízený nemotivuje vůbec.

**Graf 4.20 Motivace ke vzdělávání (Vedoucí pracovníci)**



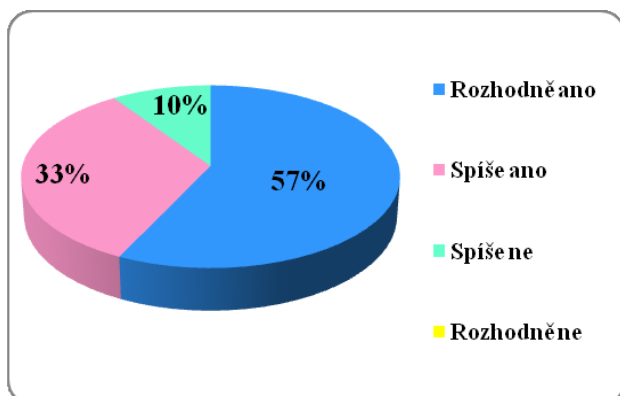
*Zdroj: vlastní zpracování*

### Otázka č. 10: Jsou Vám předány informace o školení s dostatečným předstihem?

#### a) THP

Větší polovině pracovníků jsou vždy předány informace o školení s dostatečným předstihem a dalších 14 (33 %) THP tvrdí, že spíše obdrží informace včas než pozdě. Čtyřem (10 %) zaměstnancům nejsou předávány informace s dostatečným předstihem. Odpovědi jsou znázorněny v grafu 4.21.

**Graf 4.21 Předání informací o školení (THP)**

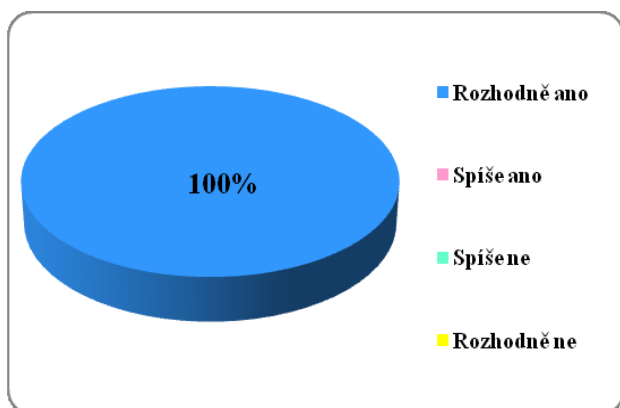


*Zdroj: vlastní zpracování*

#### b) Vedoucí pracovníci

Všichni vedoucí pracovníci, jak je vidět v grafu 4.22, jsou přesvědčeni o tom, že jim jsou předávány informace o školení s dostatečným předstihem. Hlavním důvodem je fakt, že si většinu školení zařizuje každý vedoucí sám.

**Graf 4.22 Předání informací o školení (Vedoucí pracovníci)**



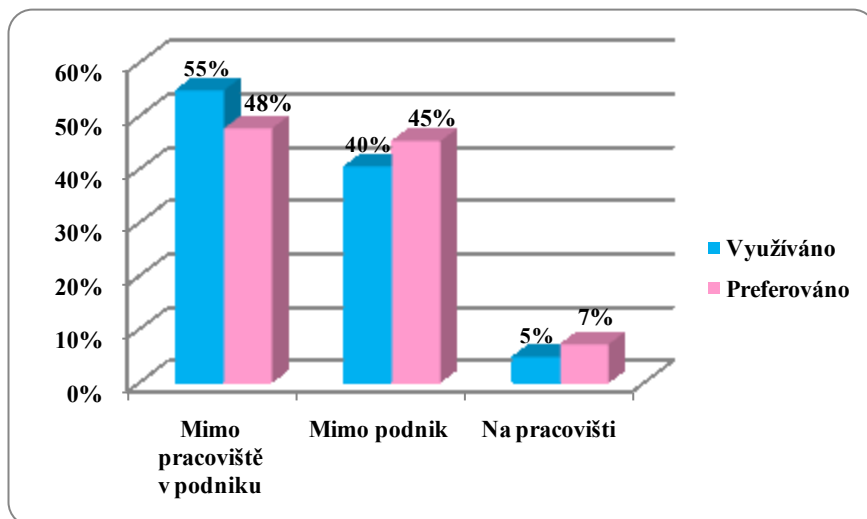
*Zdroj: vlastní zpracování*

**Otázka č. 11 a 12: Kde nejčastěji probíhá vzdělávání? Jaké místo preferujete pro uskutečnění kurzu?**

**a) THP**

Otázky č. 11 a 12 spolu souvisí a odpovědi na ně jsou zachyceny v grafu 4.23. Větší polovina 23 (55 %) pracovníků je školená mimo pracoviště, ale v podniku. Dvacet (48 %) zaměstnanců preferuje školení v zasedacích místnostech podniku, neboť nemusí nikam jezdit. Mimo podnik se vzdělává 17 (40 %) THP a 19 (45 %) pracovníků by upřednostnilo externí prostředí pro vzdělávání, protože pokud se realizuje školení ve společnosti, účastníci jsou častěji vyrušováni. Pouze 2 (5 %) zaměstnanci byli školeni přímo na pracovišti a 3 (7 %) THP by tuto možnost preferovali.

**Graf 4.23 Místo vzdělávání (THP)**

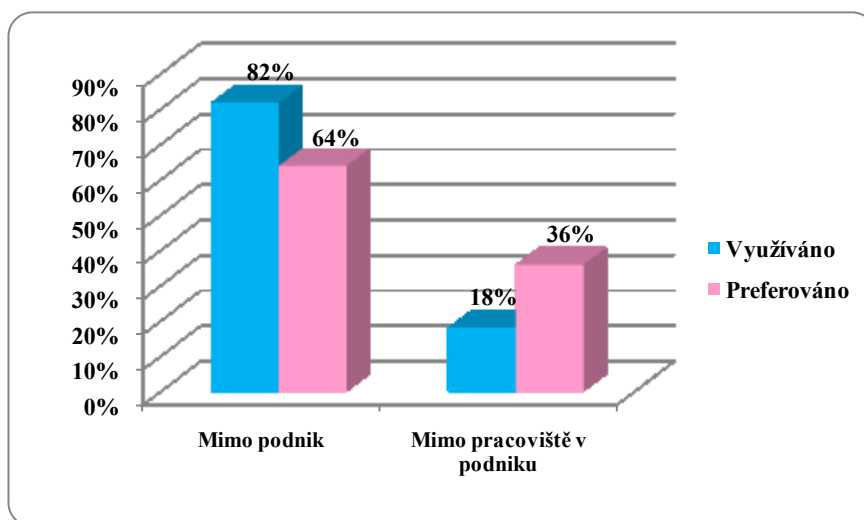


*Zdroj: vlastní zpracování*

**b) Vedoucí pracovníci**

Z grafu 4.24 lze vyčíst, že 9 (82 %) vedoucích pracovníků využívá vzdělávání s místem konání mimo podnik. Tuto možnost by pro další školení upřednostnilo 7 (64 %) vedoucích zaměstnanců, neboť se mohou soustředit výhradně na vzdělávání a nikdo je nevyrušuje. Dva (18 %) nadřízení odpověděli, že jejich vzdělávání probíhá převážně v podniku v zasedací místnosti. Kvůli ušetření času by 4 (36 %) vedoucí pracovníci ocenili vzdělávání v podniku v zasedací místnosti.

**Graf 4.24 Místo vzdělávání (Vedoucí pracovníci)**



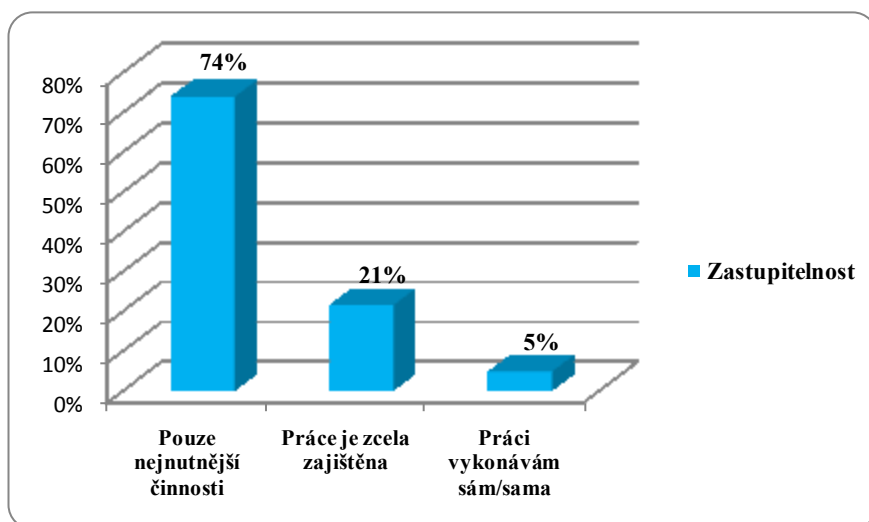
*Zdroj: vlastní zpracování*

**Otázka č. 13: Pokud se účastníte vzdělávacího kurzu delšího než jeden den, je zajištěn výkon Vaší práce jiným zaměstnancem? (Pokud jste se ještě neúčastnil/a takového kurzu, je zajištěn výkon Vaší práce v případě dovolené či služební cesty?)**

**a) THP**

V grafu 4.25 je zobrazena zastupitelnost THP. Částečně zajištěnou práci má v případě účasti na školení 31 (74 %) dotazovaných. Jedná se pouze o zabezpečení těch nejn nutnějších činností. Devět (21 %) zaměstnanců je zcela zastoupeno v jejich práci. Dva (5 %) pracovníci odpověděli, že pokud jsou na dlouhodobém školení nebo mají dovolenou, tak je nikdo nezastoupí a svou práci musí vykonávat vlastními silami. Velké množství THP zároveň podotklo, že se velmi málo účastní vzdělávacích kurzů. Hlavní příčinou je právě velké množství práce a zastupitelnost pouze v akutních činnostech. Dalším důvodem je skutečnost, že někteří vedoucí vůbec nenavrhují školení pro své podřízené a jiní naopak zamítnou návrhy na vzdělávací kurzy od svých zaměstnanců.

**Graf 4.25 Zastupitelnost (THP)**

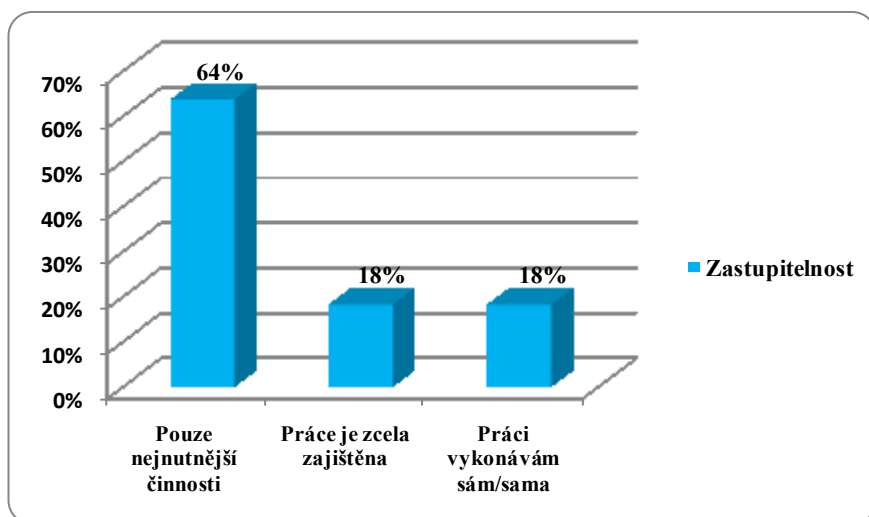


*Zdroj: vlastní zpracování*

#### **b) Vedoucí pracovníci**

V grafu 4.26 je znázorněna zastupitelnost vedoucích pracovníků. Částečně zastoupeno je 7 (64 %) vedoucích zaměstnanců, jejich zástupci zvládnou vykonat ty nejnmutnější činnosti a zajistit tak chod celého oddělení. Dva (18 %) nadřazení mají zcela zajištěn výkon své práce, když jsou na dovolené nebo absolvují školení. Vedoucí účetního oddělení a controllingu musí provádět svou práci sami. Nemají nikoho, kdo by je zvládl zastoupit.

**Graf 4.26 Zastupitelnost (Vedoucí pracovníci)**



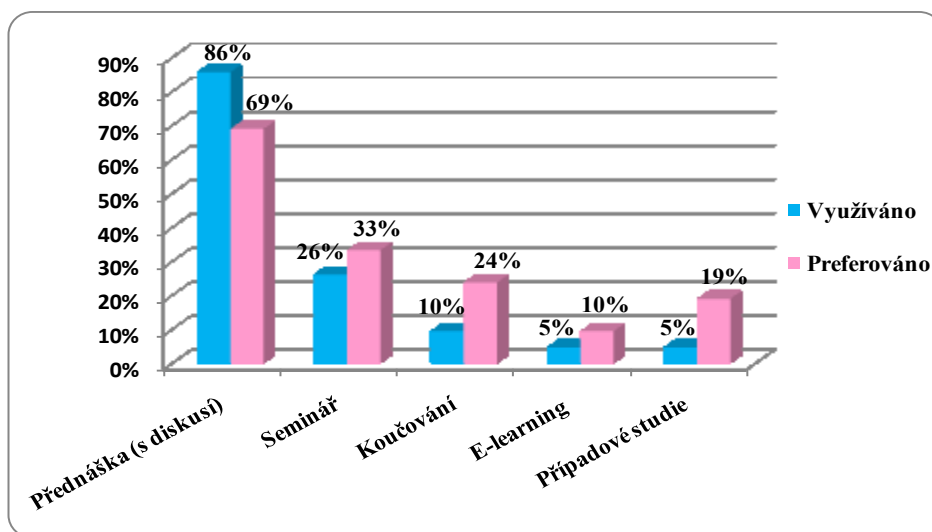
*Zdroj: vlastní zpracování*

**Otázka č. 14 a 15: Které metody byly při Vašem vzdělávání využity? Které metody vzdělávání preferujete? (můžete zvolit více možností)**

**a) THP**

Otázky č. 14 a 15 se týkají metod vzdělávání. Dotazovaní zaměstnanci nejvíce využívají pro vzdělávání přednášky s diskuzí a 11 (26 %) pracovníků se účastnilo semináře. Přednášky s diskuzí by pro budoucí školení upřednostnilo 29 (69 %) THP. Pracovníci by preferovali také další metody vzdělávání, například semináře, koučování a případové studie. Všechny využívané a preferované metody vzdělávání ve společnosti jsou zachyceny v grafu 4.27.

**Graf 4.27 Metody vzdělávání (THP)**

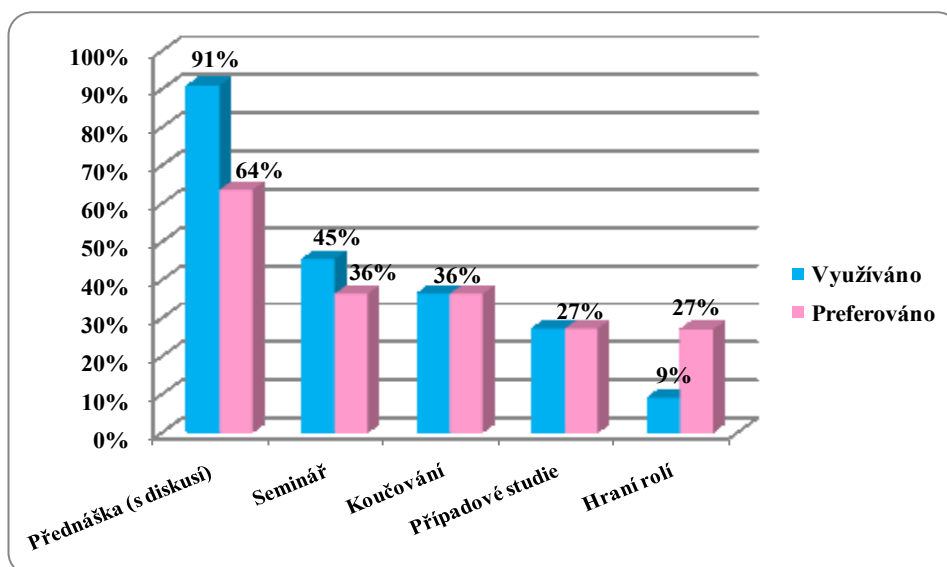


*Zdroj: vlastní zpracování*

**b) Vedoucí pracovníci**

Jak je vidět v grafu 4.28, téměř všichni vedoucí pracovníci 9 (91 %) využívají nejčastěji ke vzdělávání přednášky s diskuzí. Pro budoucí vzdělávání by je preferovalo 7 (64 %) nadřízených. Pět vedoucích pracovníků (45 %) se účastnilo seminářů, další 4 (36 %) využili koučování. S metodou případových studií se už setkali 3 (27 %) vedoucí pracovníci. Pro budoucí školení by 4 (36 %) vedoucí zaměstnanci upřednostnili semináře a koučování. Pro případové studie a hraní rolí by se rozhodli 3 (27 %) nadřízení. Vedoucí pracovníci zároveň podotkli, že není snadné vybrat si metody pro budoucí vzdělávání, neboť pro každé téma se hodí jiná metoda. Pro některá školení je vyhovující přednáška s diskuzí a v jiných případech by bylo vhodné koučování.

**Graf 4.28 Metody vzdělávání (Vedoucí pracovníci)**



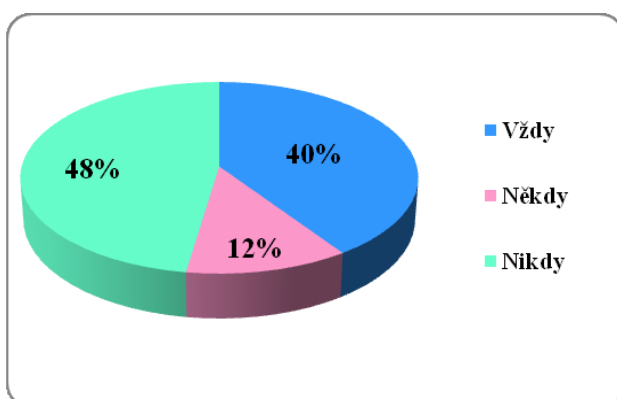
*Zdroj: vlastní zpracování*

**Otázka č. 16: Probíhá po skončení kurzu jeho hodnocení prostřednictvím podnikového formuláře?**

**a) THP**

Z grafu 4.29 je možné zjistit, že u sedmnácti (40 %) zaměstnanců probíhá po skončení školení vždy jeho hodnocení prostřednictvím formuláře. Pět (12%) pracovníků využívá jen někdy formulář na hodnocení školení. U dvaceti (48 %) THP nedochází vůbec k hodnocení školení. Formulář nepoužívají pracovníci ekonomického úseku, průmyslového inženýringu a oddělení nákupu, prodeje a logistiky. Také 6 pracovníků z oddělení TPV formulář nikdy nepoužilo, ale všichni podotkli, že se téměř vůbec neúčastní školení.

**Graf 4.29 Hodnocení školení (THP)**



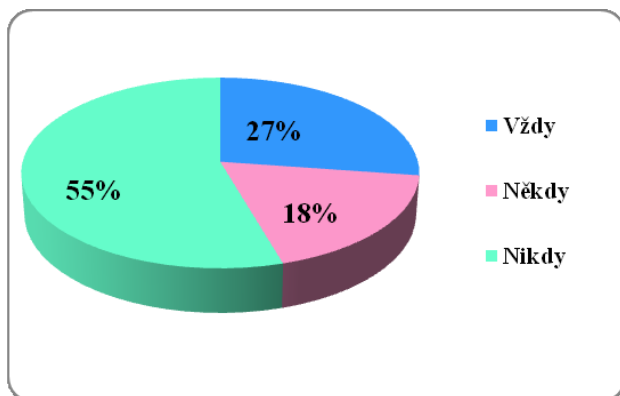
*Zdroj: vlastní zpracování*



### b) Vedoucí pracovníci

Více než polovina vedoucích pracovníků vůbec nehodnotí vzdělávací kurzy po jejich skončení. Dva (18 %) pracovníci využívají hodnoticí formulář pouze někdy a 3 (27 %) vedoucí zaměstnanci hodnotí vždy školení po jeho skončení prostřednictvím podnikového formuláře. Odpovědi nadřízených jsou zobrazeny v grafu 4.30.

**Graf 4.30 Hodnocení školení (Vedoucí)**



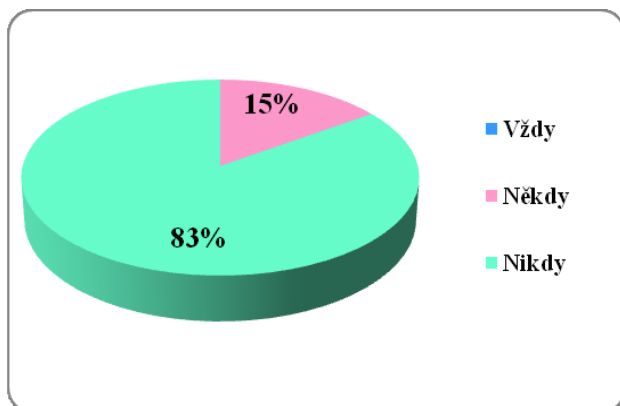
*Zdroj: vlastní zpracování*

**Otázka č. 17: Jsou získané znalosti a dovednosti ověřovány Vaším nadřízeným po skončení kurzu?**

### a) THP

V grafu 4.31 jsou znázorněny odpovědi THP na otázku týkající se ověřování získaných znalostí a dovedností. Pouze 7 (15 %) dotazovaných odpovědělo, že jejich nadřízení někdy ověřují znalosti a dovednosti získané při vzdělávání. U většiny THP nejsou vůbec ověřovány získané znalosti.

**Graf 4.31 Ověřování získaných znalostí (THP)**

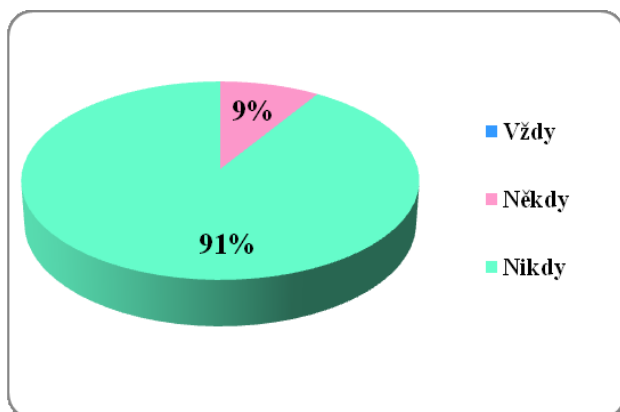


*Zdroj: vlastní zpracování*

### b) Vedoucí pracovníci

Z grafu 4.32 lze vyčíst, že u vedoucích pracovníků ředitelé neověřují téměř nikdy získané znalosti. Jen jeden (9 %) vedoucí pracovník uvedl, že se někdy jeho nadřízený zajímá o to, co se dozvěděl a naučil ve vzdělávacím kurzu.

**Graf 4.32 Ověřování získaných znalostí (Vedoucí pracovník)**



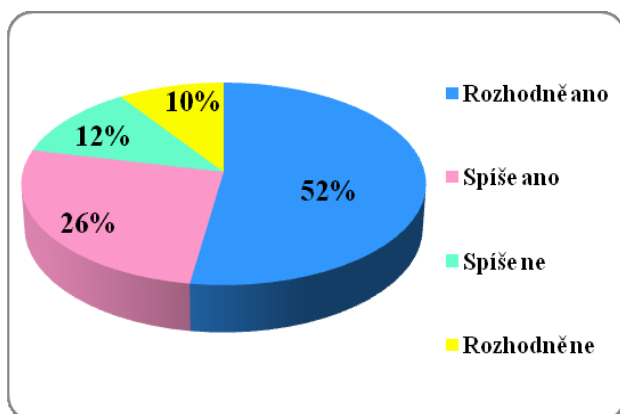
*Zdroj: vlastní zpracování*

### Otázka č. 18: Potřebujete ke své práci znalost anglického nebo německého jazyka?

#### a) THP

Anglický nebo německý jazyk rozhodně potřebuje k práci 22 (52 %) dotazovaných a 11 (26 %) pracovníků jazyky spíše potřebuje. Čtyři (10 %) zaměstnanci nevyužívají vůbec angličtinu ani němčinu při práci a 5 (12 %) pracovníků spíše nepotřebuje znalost jazyků. Odpovědi zaměstnanců jsou zachyceny v grafu 4.33.

**Graf 4.33 Znalost jazyků (THP)**

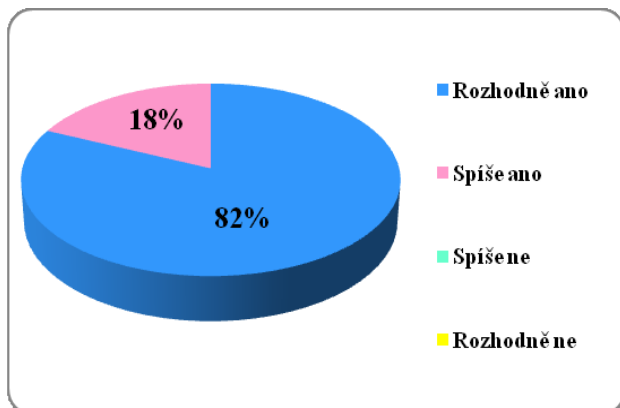


*Zdroj: vlastní zpracování*

### b) Vedoucí pracovníci

V grafu 4.34 je vidět, že všichni vedoucí pracovníci potřebují k práci znalost anglického nebo německého jazyka.

**Graf 4.34 Znalost jazyků (Vedoucí pracovníci)**



*Zdroj: vlastní zpracování*

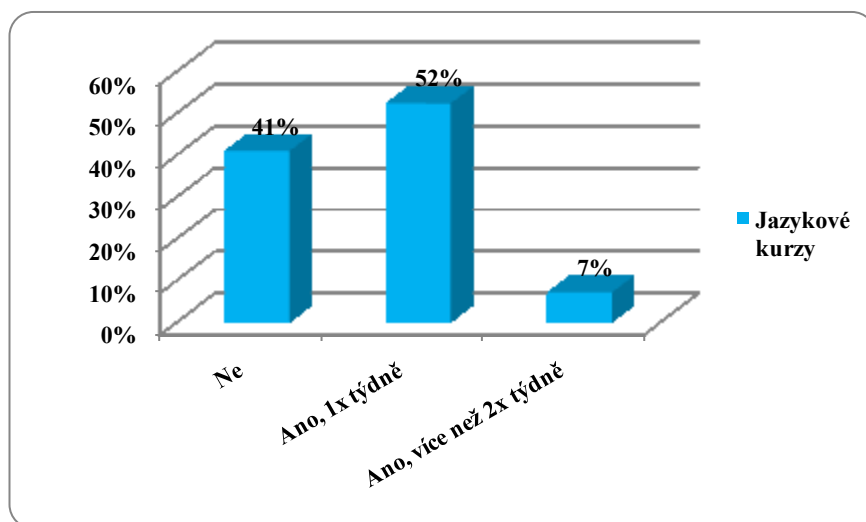
**Otázka č. 19: Navštěvujete kurzy anglického nebo německého jazyka ve společnosti?**

**Pokud ano, jak často?**

### a) THP

Jazykové kurzy nevyužívá 17 (41 %) zaměstnanců. Více než polovina 22 (52 %) pracovníků navštěvuje kurzy anglického nebo německého jazyka 1x týdně a 3 (7 %) zaměstnanci se vzdělávají v jazycích 2x týdně. Návštěvnost jazykových kurzů je zobrazena v grafu 4.35.

**Graf 4.35 Návštěvnost jazykových kurzů (THP)**

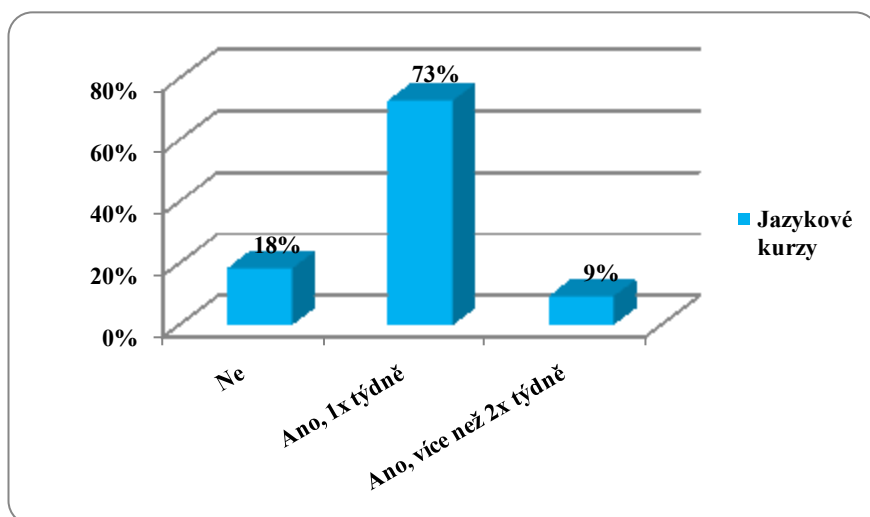


*Zdroj: vlastní zpracování*

### b) Vedoucí pracovníci

Z grafu 4.36 se dá vypočítat, že 2 (18 %) vedoucí pracovníci nevyužívají jazykové kurzy vůbec. Pro 8 (73 %) vedoucích zaměstnanců je znalost jazyků velmi důležitá, a proto 1x týdně dochází do firemních jazykových kurzů. Jeden (9 %) vedoucí pracovník navštěvuje jazykové kurzy 2x týdně.

**Graf 4.36** Návštěvnost jazykových kurzů (Vedoucí pracovníci)



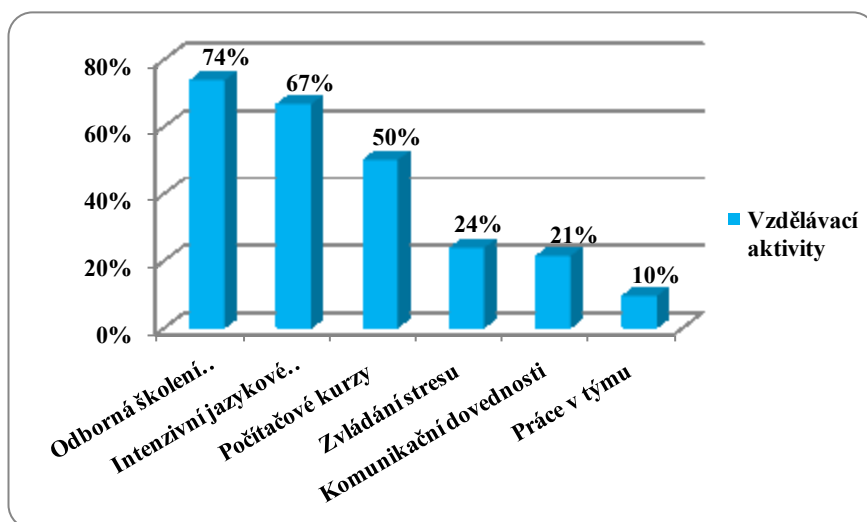
*Zdroj: vlastní zpracování*

**Otázka č. 20:** O které z následujících vzdělávacích aktivit byste měl/a zájem? (můžete zvolit více možností)

### a) THP

Jak je vidět v grafu 4.37, mají zaměstnanci největší zájem o odborná školení související s pracovní pozicí. Celkem 31 (74 %) zaměstnanců by chtělo navštěvovat tato školení. Pro 28 (67 %) pracovníků jsou velmi lákavé intenzivní jazykové kurzy. Polovinu dotazovaných zaměstnanců zajímají počítačové kurzy. Z dalších vzdělávacích aktivit by si pracovníci vybrali kurzy na zvládání stresu, školení pro osvojování komunikačních dovedností a vzdělávání zaměřené na práci v týmu. Při rozhovoru bylo zjištěno, že pracovníci výroby by rádi absolvovali školení týkající se zákoníku práce. Zaměstnanci oddělení TPV by uvítali jak kurzy zaměřené na vedení projektů, tak školení, ve kterých by se naučili, jak správně koučovat kolegy nebo podřízené pracovníky.

**Graf 4.37 Zájem o vzdělávací aktivity (THP)**

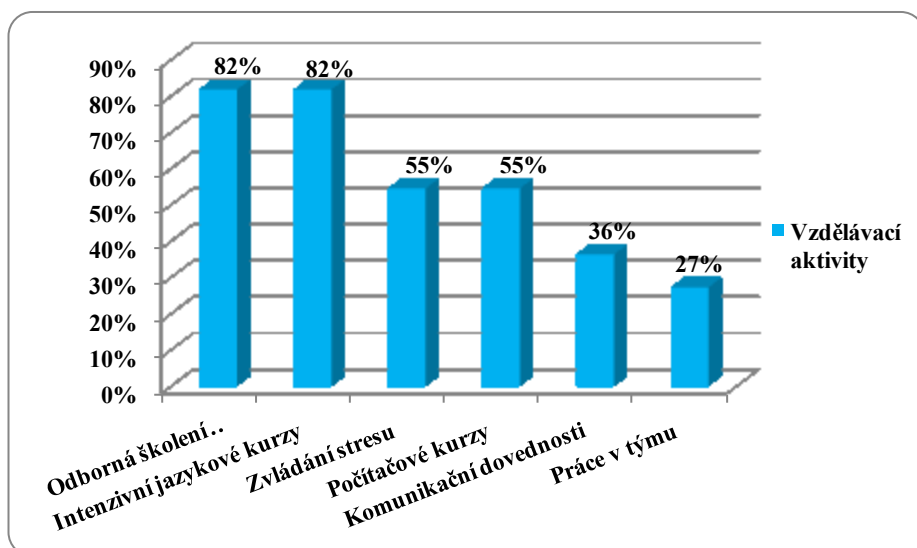


*Zdroj: vlastní zpracování*

#### **b) Vedoucí pracovníci**

Devět (82 %) vedoucích pracovníků by mělo zájem o intenzivní jazykové kurzy a o odborná školení související s pracovní pozicí. Kurzy na zvládání stresu a počítačové kurzy jsou zajímavé pro 6 (55 %) vedoucích pracovníků. Komunikační dovednosti a práce v týmu jsou další vzdělávací aktivity, kterých by se chtěli vedoucí zaměstnanci účastnit. Přehled všech odpovědí je znázorněn v grafu 4.38.

**Graf 4.38 Zájem o vzdělávací aktivity (Vedoucí pracovníci)**



*Zdroj: vlastní zpracování*

## 4.5 Zhodnocení stávajícího procesu vzdělávání a rozvoje THP

Pomocí rozhovorů s řediteli, vedoucími pracovníky a podřízenými THP byl analyzován stávající proces vzdělávání a rozvoje. Na základě získaných informací lze konstatovat, že ve společnosti probíhá vzdělávání zaměstnanců, ale není v něm žádný systém. Vrcholový management vytváří strategie podniku, ale vůbec neřeší strategie řízení lidských zdrojů natož strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Pro všechny THP je podnikové vzdělávání důležité. Většina zaměstnanců oddělení TPV a výroby a bezmála polovina vedoucích pracovníků je nespokojena se vzděláváním ve společnosti, neboť se účastní jen zákonem povinných školení a ostatní pro ně zajímavé kurzy neabsolvují.

V podniku není přesně stanovený způsob identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců. Na začátku roku hodnotí nadřízení prostřednictvím rozhovoru práci svých podřízených a při té příležitosti probírají školení, která by mohli absolvovat. U některých pracovníků nadřízení vůbec nezjišťují jejich vzdělávací potřeby.

Více než polovina THP není motivována svým nadřízeným ke vzdělávání a rozvoji. Nejvíce nemotivovaných zaměstnanců je z oddělení TPV, výroby a z oddělení nákupu, prodeje a logistiky. Pouze tři vedoucí pracovníci se cítí motivováni, ale ředitelé si myslí, že dostatečně motivují všechny zaměstnance.

Problémem ve společnosti je zastupitelnost. U dvou vedoucích není vůbec zajištěna zastupitelnost a u ostatních pouze částečně. Pokud se THP účastní dlouhodobého školení, musí svou práci vykonat po návratu do práce. Kolegové za něj udělají jen nejnutnější činnosti.

Informace o vzdělávacích kurzech jsou účastníkům předávány e-mailem s dostatečným předstihem, ale hodně zaměstnanců si zařizuje kurzy a školení vlastními silami bez zapojení personalistek. Ty se často dozví až zpětně při uzávěrce docházky o absolvování školení.

Do konce února musí personalistka z podkladů od vedoucích pracovníků vytvořit plán školení pro aktuální rok. V tomto plánu se nově letos zaznamenávají také předpokládané ceny jednotlivých školení. Problémem je skutečnost, že v plánu nejsou zahrnuty vzdělávací aktivity všech oddělení. Školení zaměstnanců ekonomického úseku a personalistek se vůbec neevidují, pouze získané certifikáty se ukládají do osobních složek pracovníků.

Formulář pro hodnocení školení používá polovina THP. Jenom vedoucí oddělení TPV a výroby vyplňují hodnotící formulář po každém svém školení i po kurzech, které absolvovali jeho podřízení. Znalosti a dovednosti, které zaměstnanci získali během vzdělávání, nejsou v podniku ověřovány vůbec.

Pro vedení společnosti je nejdůležitější znalost cizích jazyků. Všichni pracovníci, kteří se v práci setkávají s angličtinou nebo němčinou, by měli navštěvovat jazykové kurzy. Velmi oblíbené jsou zahraniční jazykové pobyty, kterých se mohou účastnit pouze vybraní zaměstnanci. Kromě těchto intenzivních jazykových kurzů mají THP zájem také o odborná školení související s pracovní pozicí, počítačové kurzy a kurzy pro zvládání stresu.

## 5 Návrhy a doporučení

Vzhledem k tomu, že ve společnosti KES – kabelové a elektrické systémy, spol. s r.o. nefunguje systematické vzdělávání, hlavní návrhy a doporučení se zaměřují na zavedení systému vzdělávání a rozvoje THP v podniku. V následujícím textu je napsán návrh, jak by mohl vypadat systém vzdělávání a rozvoje THP, a jak by se dal tento systém zavést do podniku.

### Personální oddělení

Celý systém vzdělávání a rozvoje pracovníků musí mít na starosti a pod kontrolou personální manažerka. V současné době zaměstnává firma KES 887 osob a personální oddělení se skládá pouze ze tří členů. Personalistky navíc musí připravovat podklady pro zpracování mezd, neboť mzdové účetnictví je zajišťováno externě. Tak velká společnost by měla mít interní mzdovou účtárnu. Ve firmách, které mají 500 – 1000 zaměstnanců, připadá na personalistiku 0,8 úvazku na 100 zaměstnanců (Na 100 zaměstnanců připadá v ČR v průměru 1 personalista, 2013). Pokud mají být zabezpečeny všechny personální činnosti, mělo by mít personální oddělení společnosti KES 7 členů a každý by měl být zaměřený na jinou činnost. První doporučení je směřováno přímo ředitelům, kteří by měli zvážit možnost přijetí minimálně jednoho kvalifikovaného pracovníka do personálního oddělení. Zároveň je tohle doporučení podmínkou zavedení navrženého systému vzdělávání a rozvoje, protože při stávajícím počtu personalistek a při tak velkém množství práce není možné plně a efektivně zabezpečit systém vzdělávání v podniku.

### Zastupitelnost

Z rozhovorů bylo zjištěno, že zaměstnanci společnosti KES mají problémy se zastupitelností. Pokud se pracovníci účastní dlouhodobějšího vzdělávání nebo si vezmou dovolenou, není plně zajištěna jejich práce. Kolegové vykonají pouze nejnutnější činnosti a ostatní práci musí zvládnout pracovník sám po návratu nebo doma s využitím notebooků. Tato skutečnost vůbec nemotivuje zaměstnance ke vzdělávání, neboť vědí, že jakákoliv absence znamená hromadění práce, kterou budou muset po návratu ze školení udělat. V případě že není zaměstnanec v práci, musí vedoucí pracovník předem pověřit některého z kolegů jeho zastoupením. Každý pracovník by měl mít ve společnosti někoho, kdo zvládne vykonat celou jeho práci, proto by bylo vhodné, kdyby všichni vedoucí pracovníci



vypracovali plán zastupitelnosti (viz Příloha č. 7). Tento plán následně předloží ředitelům ke schválení a poté jej předají personalistce.

## **1. Identifikace vzdělávacích potřeb**

Vzhledem k tomu, že jsou zaměstnanci společnosti KES nespokojeni s podnikovým vzděláváním, především kvůli nedostatku vzdělávacích aktivit, je nutné jejich zapojení do procesu identifikace vzdělávacích potřeb. Každý THP si proto na konci roku vypracuje plán osobního rozvoje, ve kterém zhodnotí své silné a slabé stránky a stanoví své krátkodobé a dlouhodobé vzdělávací cíle. Návrh plánu osobního rozvoje je zobrazen v Příloze č. 8. Začátkem roku probíhá formou rozhovoru roční hodnocení zaměstnanců. Při této příležitosti budou nadřízení zároveň zjišťovat vzdělávací potřeby svých podřízených. Nejprve bude provedeno hodnocení zaměstnance a posléze se využijí plány osobního rozvoje pro zjištění vzdělávacích potřeb. Nakonec se společně dohodnou na vzdělávacích kurzech, které bude podřízený v průběhu roku absolvovat. Plán osobního rozvoje bude spolu s hodnotícím formulářem předán na personální oddělení k založení a kopii si ponechá zaměstnanec i jeho nadřízený. Všichni vedoucí pracovníci, kteří mají alespoň dva podřízené, si stejně jako vedoucí oddělení TPV vypracují kvalifikační matici. Tato matice bude druhým zdrojem informací o vzdělávacích potřebách zaměstnanců a vedoucí může na jejím základě navrhnout potřebná školení pro své podřízené.

U vedoucích pracovníků bude identifikace vzdělávacích potřeb probíhat stejným způsobem. Každý vedoucí pracovník si také vypracuje plán osobního rozvoje. Při ročním hodnocení jej ukáže řediteli a projedná s ním vzdělávací aktivity, kterých by se chtěl účastnit. Stejně jako u ostatních zaměstnanců bude plán osobního rozvoje a hodnotící formulář předán personalistce.

## **2. Plánování vzdělávání a rozvoje**

Plánování vzdělávání a rozvoje musí začínat u vedoucích jednotlivých oddělení. Ti po skončení hodnocení budou mít dostatek informací o vzdělávacích potřebách svých podřízených, proto mohou začít zaznamenávat jednotlivá školení do formuláře. Do konce ledna musí všichni vedoucí pracovníci předat vybrané personalistce formulář s požadavky do plánu školení, který musí být schválený ředitelem společnosti. Návrh formuláře je vypracován v Příloze č. 9. Velmi důležité je, aby formulář s požadavky do plánu školení vypracovali všichni vedoucí pracovníci i personální manažerka a vedoucí ekonomického

úseku, neboť jen tak může být docíleno systematického vzdělávání ve společnosti. Jestliže vedoucí pracovník ví, že jeho podřízený bude v daném roce absolvovat školení, které ještě nemá přesně stanovený termín a cenu, napíše do formuláře alespoň název školení, jeho účastníky a případně odhad předpokládané ceny. Zbylé informace se do plánu školení doplní v průběhu roku. Poté co personalistka obdrží všechny formuláře s požadavky, vytvoří z nich roční plán školení a v případě potřeb dohledá veškeré informace o jednotlivých kurzech. Nakonec musí roční plán školení schválit ředitel společnosti. Pokud vedoucí pracovník zjistí v průběhu roku, že jeho podřízený potřebuje absolvovat další školení, které není zahrnuto v ročním plánu, musí kontaktovat personalistku. Ta se postará o veškeré náležitosti a zahrne toto školení do ročního plánu prostřednictvím revize.

V případě vedoucích pracovníků bude plánování vzdělávání probíhat jinak. Při ročním hodnocení se domluví vedoucí pracovník s ředitelem na vzdělávacích aktivitách, které bude v průběhu roku absolvovat. Tyto aktivity následně zahrne do formuláře s požadavky do plánu školení. Ředitel tím pádem pouze schválí požadavky a nemusí vyplňovat žádné formuláře.

### **3. Realizace vzdělávání a rozvoje**

Ve fázi realizace je nejdůležitější motivace zaměstnanců ke vzdělávání a rozvoji. V současné době nejsou ve společnosti KES dostatečně motivováni ani vedoucí pracovníci ani ostatní THP. Ředitelé by měli začít více motivovat vedoucí pracovníky, protože bez toho nejsou oni schopni motivovat své podřízené. Vedoucí pracovníci mají více možností, jak motivovat své podřízené, například kariérním postupem nebo finančními i nefinančními benefity. Pro některé zaměstnance může být motivující skutečnost, že si vypracují plán osobního rozvoje, oficiálně projednají své vzdělávací potřeby s nadřízeným a dohodnou se na absolvování školení. Ve společnosti KES má velké množství pracovníků zájem o intenzivní vzdělávací kurzy. Možnost účastnit se zahraničních jazykových pobytů by byla pravděpodobně také velkou motivací.

Personalistka má na starost organizační zabezpečení vzdělávací akce. Pokud probíhá školení v podniku, musí zajistit vhodnou místnost, občerstvení, materiály a pomůcky. Před uskutečněním vzdělávací akce je nutné, aby personalistka poslala všem účastníkům e-mail, který obsahuje potřebné informace o školení, například datum, čas, místo konání, jméno lektora způsob dopravy na místo konání a případně také ubytování. Součástí e-mailu bude také formulář pro hodnocení školení.

#### **4. Vyhodnocování vzdělávání a rozvoje**

Všichni účastníci vzdělávací akce jsou povinni po jejím skončení vyplnit formulář pro hodnocení školení, který následně předají svému nadřízenému. Ten musí v průběhu tří až šesti měsíců vyjádřit svůj názor na přínosy vzdělávací akce pro pracovní činnost účastníka. Vyplněný formulář je do půl roku vrácen zpět na personální oddělení k prozkoumání a založení. V případě, že nebylo školení efektivní a přínosné, nebude se v příštích letech využívat nebo bude vybrána jiná vzdělávací společnost. Formulář není třeba vyplňovat v případě zákonem stanovených školení, která se každoročně opakují. Vedoucí pracovníci musí stejně jako ostatní zaměstnanci hodnotit školení prostřednictvím formuláře.

Ve společnosti KES nejsou vůbec ověřovány znalosti a dovednosti, které získali zaměstnanci při vzdělávání. Pokud pracovník absolvuje běžné, ne moc drahé školení, měl by se jeho vedoucí alespoň zeptat na průběh školení a na to, co nového se v něm dozvěděl a naučil. Jestliže se zaměstnanec účastní specializovaných odborných školení, měl by jeho nadřízený ověřit získané znalosti a dovednosti. Jakou metodu je nejlepší zvolit, záleží na druhu školení, protože u některých druhů postačí rozhovor a u jiných by byl vhodnější test. Ověřování získaných znalostí je pro podnik velmi důležitá činnost, neboť pouze ověřením se zjistí, zda nebyly investice do vzdělávání zbytečné. Přestože jsou ve společnosti KES nejnákladnější zejména zahraniční jazykové pobyty, nikdo neověřuje, zda byly tyto pobyty účinné a zda se jejich účastník v anglickém jazyce zlepšil. Proto by po absolvování těchto pobytů měli vedoucí pracovníci nebo ředitelé vést s účastníky alespoň rozhovor v anglickém jazyce.

#### **Implementace systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

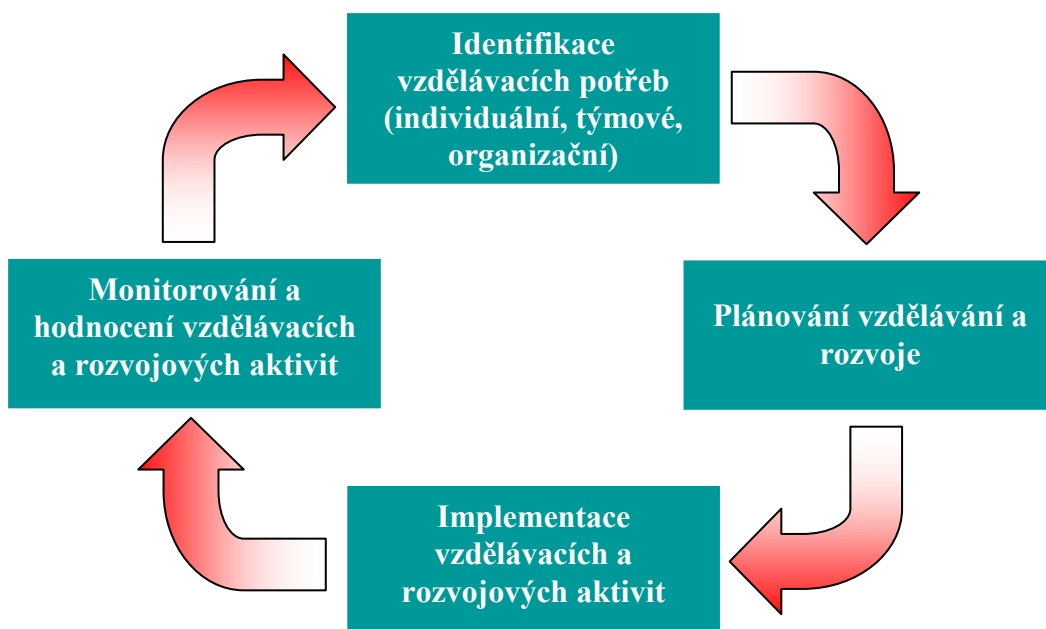
Před zaváděním systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti KES, je důležité, aby byli ředitelé obeznámeni se všemi detaily. Systém může fungovat pouze, když se aktivně zapojí vrcholový management podniku. Prvním krokem by mělo být stanovení strategie řízení lidských zdrojů, na kterou by měla navazovat strategie vzdělávání a rozvoje. Vedení společnosti by mělo uspořádat mimořádnou poradu, při které seznámí vedoucí pracovníky se systémem vzdělávání, vysvětlí jim důležitost jednotlivých fází a především je motivuje k zavedení a udržování tohoto systému. Ve chvíli, kdy jsou vedoucí pracovníci seznámeni s tím, jak bude vypadat systém vzdělávání, musí tyto poznatky předat svým podřízeným, aby každý THP věděl, jaký je jeho úkol při vzdělávání. Pokud má být zaveden ve společnosti systém vzdělávání a rozvoje pracovníků, je nutné zabezpečit všechny fáze

cyklu systematického vzdělávání. Zároveň musí personální manažerka vybrat jednu svoji podřízenou, která bude mít na starosti celý systém vzdělávání. Zavádění by nemělo trvat déle než jeden rok. V případě že vedoucí pracovníci nebo jejich podřízení nebudou ani po roce vykonávat potřebné činnosti související se systémem vzdělávání, například nebudou používat některé formuláře nebo nebudou sdělovat personalistce všechny nezbytné informace o školení, měli by ředitelé společnosti vyvodit patřičné důsledky.

### **Shrnutí systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

Cyklus systematického vzdělávání se skládá ze čtyř fází. Jednotlivé fáze na sebe navazují, jak je vidět na obrázku 5.1. Na začátku by měly být vytvořeny strategie řízení lidských zdrojů a strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Shrnutí navrženého systému vzdělávání a rozvoje THP ve společnosti KES je zobrazeno v tabulce 5.1. Zde jsou uvedeny jednotlivé činnosti, které budou vykonávat THP v jednotlivých fázích cyklu systematického vzdělávání. Činnosti, které budou vykonávat podřízení THP, musí rovněž provádět vedoucí pracovníci, neboť také oni jsou podřízeni svému vedoucímu tedy řediteli.

**Obrázek 5.1** Cyklus systematického vzdělávání



*Zdroj: Wilton, 2013, str. 232, upraveno*

**Tabulka 5.1 Shrnutí navrženého systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

<b>Fáze/THP</b>	<b>Podřízení THP</b>	<b>Vedoucí oddělení</b>	<b>Personalisté</b>	<b>Ředitelé</b>
<b>Tvorba strategií</b>			Podílení se na stanovení strategie řízení lidských zdrojů a strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.	Stanovení strategie řízení lidských zdrojů a strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.
<b>Identifikace vzdělávacích potřeb</b>	Tvorba plánu osobního rozvoje. Rozhovor s nadřízeným týkající se vzdělávacích potřeb.	Tvorba kvalifikační matice. Identifikace vzdělávacích potřeb podřízených prostřednictvím rozhovoru. Předání plánů osobního rozvoje personalistce.	Kontrolování, zda probíhají rozhovory s podřízenými pracovníky. Zkoumání a evidence plánů osobního rozvoje.	Identifikace vzdělávacích potřeb vedoucích pracovníků prostřednictvím rozhovoru. Předání plánů osobního rozvoje personalistce.
<b>Plánování vzdělávání a rozvoje</b>		Tvorba formuláře s požadavky do plánu školení, jeho schválení ředitelem společnosti a předání personalistce.	Tvorba ročního plánu školení a jeho schválení ředitelem společnosti.	Schválení formulářů s požadavky do plánu školení. Schválení ročního plánu školení.
<b>Realizace vzdělávání a rozvoje</b>	Aktivní účast na vzdělávací akci.	Motivace podřízených pracovníků ke vzdělávání a rozvoji.	Organizační zabezpečení vzdělávací akce. Předání potřebných informací účastníkům vzdělávací akce.	Motivace vedoucích pracovníků ke vzdělávání a rozvoji.
<b>Vyhodnocování vzdělávání a rozvoje</b>	Vyplnění formuláře pro hodnocení školení a jeho předání nadřízenému pracovníkovi.	Vyplnění formuláře pro hodnocení školení podřízených pracovníků a jeho předání personalistce. Ověřování získaných znalostí podřízených pracovníků.	Zkoumání a evidence formulářů pro hodnocení školení.	Vyplnění formuláře pro hodnocení školení vedoucích pracovníků a jeho předání personalistce. Ověřování získaných znalostí vedoucích pracovníků.

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 6 Závěr

Investování do lidského kapitálu je v dnešní době velmi důležité. Tyto investice mohou podnikům zajistit vyšší produktivitu práce a konkurenceschopnost. Čím dál více manažerů si uvědomuje důležitost vzdělávání zaměstnanců, proto je každoročně investováno více finančních prostředků do vzdělávání. Pracovníci, kteří mají možnost účastnit se jimi vybraných vzdělávacích akcí, jsou v práci daleko spokojenější, což se projeví v jejich výkonu a loajalitě.

Cílem diplomové práce bylo posoudit systém vzdělávání a rozvoje THP ve společnosti KES – kabelové a elektrické systémy, spol. s r.o. a na základě získaných informací pak navrhnout fungující systém vzdělávání a rozvoje THP.

Diplomová práce je složena z teoretické a praktické části. V první části proběhlo, na základě studia odborné literatury, zpracování teoretických východisek procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci. Především je zde popsán systém vzdělávání zaměstnanců a také jsou v této části objasněny základní pojmy týkající se dané problematiky. Teoretická východiska byla podkladem pro zpracování praktické části.

Praktická část zahrnuje představení společnosti KES a popis stávajícího systému vzdělávání a rozvoje THP v této společnosti. Informace o společnosti a jejím systému vzdělávání byly získány z interních materiálů a pomocí několika rozhovorů s personální manažerkou. Součástí praktické části byly také rozhovory s řediteli, vedoucími pracovníky a podřízenými THP. Na základě získaných odpovědí bylo zjištěno, že ve společnosti sice probíhá vzdělávání zaměstnanců, ale není systematické. Proto byl vytvořen návrh fungujícího systému vzdělávání a rozvoje THP. V návrhu jsou podrobně popsány jednotlivé fáze cyklu systematického vzdělávání a také je zde uveden způsob zavedení systematického vzdělávání do společnosti.

Na základě uvedeného návrhu systému vzdělávání a rozvoje THP ve společnosti KES je možné říci, že byl cíl diplomové práce splněn.

V průběhu dotazování projevili ředitelé společnosti a vedoucí pracovníci zájem o návrhy, které by mohly zlepšit podnikové vzdělávání. Výsledky diplomové práce spolu s návrhy a doporučeními budou předány ředitelům a personální manažerce firmy.

## Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
3. BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
4. BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
5. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
6. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
7. FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
8. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
9. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozš a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
10. PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.
11. SENGE, Peter M. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. 1st ed. New York: Currency Doubleday, 1994, xxiii, 423 s. ISBN 0-385-26095-4.
12. TORRINGTON, D., L. HALL and S. TAYLOR. *Human resource management*. 7th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2008, xxi, 882 s. ISBN 978-0-273-71075-2.
13. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
14. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, 276 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

15. VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
16. WILTON, Nick. *An introduction to human resource management*. 2nd ed. London: Sage Publications, 2013, xx, 455 s. ISBN 978-1-4462-5584-1.

### **Elektronické zdroje**

17. HAVLÍČKOVÁ, Jana. Webináře – nové trendy ve vzdělávání manažerů a zaměstnanců. In: *Statutar.cz for management* [online]. 2014 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <http://statutar.cz/webinare-nove-trendy-ve-vzdelavani-manazeru-a-zamestancu/>
18. Na 100 zaměstnanců připadá v ČR v průměru 1 personalista. In: *HR-Monitor* [online]. 2013 [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/pocet-personalistu>
19. Webinář. In: *Management Mania* [online]. 2014 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/webinar>
20. Zájem o vzdělávání pracovníků roste, zaměstnavatelé do něj investují miliardy ročně. In: *Personalista.com* [online]. 2014 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/zajem-o-vzdelavani-pracovniku-roste-zamestnavatele-do-nej-investuji-miliardy-rocne.html>



## **Seznam zkratek**

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

BSC – Balanced Scorecard

EMS – Environmental Management System (Systém environmentálního managementu)

EÚ – Ekonomický úsek

IT oddělení – Oddělení informační technologie

MBO – Management by Objectives (Řízení podle cílů)

MJ – Manažer jakosti

OÚ – Obchodní úsek

PO – Požární ochrana

QMS – Quality Management System (Systém řízení jakosti)

THP – Technicko-hospodářští pracovníci

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. dubna 2015

  
.....  
Bc. Pavlína Kwintová

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 – Roční plán školení 2015

Příloha č. 2 – Formulář pro hodnocení školení

Příloha č. 3 – Kvalifikační matice TPV

Příloha č. 4 – Otázky k rozhovoru s řediteli

Příloha č. 5 – Otázky k rozhovoru s vedoucími pracovníky zaměřené na jejich podřízené

Příloha č. 6 – Otázky k rozhovoru s THP

Příloha č. 7 – Plán zastupitelnosti


Příloha č. 8 – Plán osobního rozvoje


Příloha č. 9 – Požadavky do plánu školení

# Přílohy

## Příloha č. 1: Roční plán školení 2015


	<b>ROČNÍ PLÁN ŠKOLENÍ</b>			Pro rok:
				<b>2015</b>
				revize
				0
Druh školení	Školitel	Termín	Účast	Realizováno / předpoklád.částka datum / podpis
Školení QMS (systém managementu jakosti)				
Školení EMS (systém environmentálního managementu)				
Specializované školení týkající se QMS a EMS				
Školení EMS	MJ a EMS	1.čtvrtletí	<u>Vedení</u> ředitelé společnosti	
Školení EMS	MJ a EMS	1.čtvrtletí	<u>Vedoucí pracovníci</u>	
Školení EMS	Vedoucí oddělení	1.čtvrtletí	<u>TPV</u> Viz seznam pracovníků	
Školení EMS	Vedoucí oddělení	1.čtvrtletí	<u>Výroba</u> Viz seznam pracovníků	
Školení EMS	Vedoucí oddělení	1.čtvrtletí	<u>PI</u> Viz seznam pracovníků	
Školení EMS	Vedoucí oddělení	1.čtvrtletí	<u>OŘJ</u> Viz seznam pracovníků	
Školení EMS	Vedoucí oddělení	1.čtvrtletí	<u>Sklad</u> Viz seznam pracovníků	
Školení EMS	Vedoucí oddělení	1.čtvrtletí	<u>EÚ</u> Viz seznam pracovníků	
Školení EMS	Vedoucí oddělení	1.čtvrtletí	<u>OÚ</u> Viz seznam pracovníků	
Školení EMS	Vedoucí oddělení	1.čtvrtletí	<u>Vývoj</u> Viz seznam pracovníků	
Školení QMS	MJ a EMS	2.resp.3.čtvrtletí	<u>Vedení</u> ředitelé společnosti	
Školení QMS	MJ a EMS	2.resp.3.čtvrtletí	<u>Vedoucí pracovníci</u>	
Školení QMS	Vedoucí oddělení	2.resp.3.čtvrtletí	<u>TPV</u> Viz seznam pracovníků	
Školení QMS	Vedoucí oddělení	2.resp.3.čtvrtletí	<u>Výroba</u> Viz seznam pracovníků	
Školení QMS	Vedoucí oddělení	2.resp.3.čtvrtletí	<u>PI</u> Viz seznam pracovníků	
Školení QMS	Vedoucí oddělení	2.resp.3.čtvrtletí	<u>OŘJ</u> Viz seznam pracovníků	

	<b>ROČNÍ PLÁN ŠKOLENÍ</b>			Pro rok:
				<b>2015</b>
				revize
				0
Druh školení	Školitel	Termín	Účast	Realizováno / předpoklád. částka datum / podpis
Školení QMS	Vedoucí oddělení	2.resp.3.čtvrtletí	<u><b>Sklad</b></u> Viz seznam pracovníků	
Školení QMS	Vedoucí oddělení	2.resp.3.čtvrtletí	<u><b>EÚ</b></u> Viz seznam pracovníků	
Školení QMS	Vedoucí oddělení	2.resp.3.čtvrtletí	<u><b>OÚ</b></u> Viz seznam pracovníků	
Školení QMS	Vedoucí oddělení	2.resp.3.čtvrtletí	<u><b>Vývoj</b></u> Viz seznam pracovníků	
Školení pracovníků manipulujících s CHLaP	autorizovaná osoba	1-4. čtvrtletí	Pracovníci: TPV OŘJ,OÚ,skladu, výroby- mistři, plánovači, manipulanti,  Montážní pracovníci, seřizovači	
Školení pro zvyšování znalostí v oblasti QMS	MJ a EMS resp. externí organizace	4. čtvrtletí	Zúčastnění na projednávání k plánu (THP)	
Školení pro zvyšování znalostí v oblasti EMS				
Školení k jakosti a EMS	Vedoucí výroby	1-4.čtvrtletí	Výrobní a obslužní dělníci, montážní pracovníci	
	Vedoucí výroby	1-4.čtvrtletí	seřizovači	
	Vedoucí výroby	1-4.čtvrtletí	manipulanti	
Školení SPC	externí organizace	1-4.čtvrtletí	<u><b>TPV</b></u> – viz seznam pracovníků - počet 20x	
Standardy automobilových vodičů	Vedoucí oddělení	1-2.čtvrtletí	<u><b>TPV</b></u> – viz seznam pracovníků	
Názvosloví automobilových vodičů	Vedoucí oddělení	1-2.čtvrtletí	<u><b>TPV</b></u> - viz seznam pracovníků	
Standardy ultrazvukového svařování vodičů	Ing.Jan Šrubař	3.čtvrtletí	<u><b>TPV</b></u> – viz seznam pracovníků	
Školení plánování jakosti dle zákazníka	Vedoucí oddělení	1-4.čtvrtletí	<u><b>TPV</b></u> – viz seznam pracovníků	
Školení na normu BMW 95006-03	Ing.Jan Šrubař	1-4.čtvrtletí	<u><b>Výroba</b></u> – viz seznam pracovníků	
VDA 6.3 Audit procesu modul E	ČSJ	15.-19.6. 2015	<u><b>OŘJ</b></u>	
Školení o bezpečnosti výrobku	Vedoucí oddělení	Při vstupu (1x ročně)	všichni pracovníci	

 <b>KES</b> s.r.o. Kabelové a elektrické systémy	<b>ROČNÍ PLÁN ŠKOLENÍ</b>			Pro rok:
				<b>2015</b>
				revize
				0
Druh školení	Školitel	Termín	Účast	Realizováno / předpoklád. částka datum / podpis
Školení na specifické požadavky zákazníka	Vedoucí OÚ	1-4.čtvrtletí	<u>OÚ,TPV,OŘJ</u> – viz seznam	
Specializovaná odborná školení, jazyková příprava				
Školení BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci)				
Školení PO (požární ochrana)				
Řidiči motorových vozíků (školení)	Klimoszek	1-4.čtvrtletí	<u>Sklad</u> Viz seznam pracovníků	
Školení MS Office Word	externí organizace	1-4.čtvrtletí	<u>TPV</u> - počet 15x Viz seznam pracovníků	
Školení MS Office Excel	externí organizace	1-4.čtvrtletí	<u>TPV - OÚ</u> počet - 26x Viz seznam pracovníků	
Design FMEA	DTO CZ	1.-4.čtvrtletí	<u>Vývoj</u> – viz seznam pracovníků	
CATIA V5	DYTRON	2.3.- 6.3. 2015	<u>Vývoj</u>	
Školení na logistiku	INORGA	27.1.2015	<u>OÚ</u>	
Školení na projektový nákup	externí organizace	1-4.čtvrtletí	<u>OÚ</u> - počet pracovníků 11x	
Metoda TWI	DMC	1-4.čtvrtletí	<u>Výroba</u> - počet 10x Viz seznam pracovníků	
Vyhláška č.50/78Sb.	externí organizace	1-4.čtvrtletí	<u>Výroba</u> - počet 8x Viz seznam pracovníků	
Jazyková příprava	externí organizace	1-4.čtvrtletí	Dle požadavků z hodnocení THP	
Školení BOZP	externí organizace	dle potřeby (2015)	THP	
Školení PO	externí organizace	dle potřeby (2015)	THP	
Školení BOZP	Vedoucí výroby popř. mistr	Při vstupu (jinak 1x za 2r.-2015)	všichni výrobní pracovníci	
Školení PO	Vedoucí výroby popř. mistr	Při vstupu (jinak 1x za 2r.-2015)	všichni výrobní pracovníci	
Nespecifikovaný školitel musí být vybrán z těchto školicích středisek / osob:				
PŘEDPOKLÁDANÁ CELKOVÁ ČÁSTKA ŠKOLENÍ PRO ROK 2015				
Zpracoval / Revidoval:			Podpis:	
Schválil:			Podpis:	
Poznámky:				

*Zdroj: Interní zdroje – vlastní zpracování*

## Příloha č. 2: Formulář pro hodnocení školení

	Hodnocení školení				Strana
					1 z 1
<b>Název organizace / školitele:</b>					
<b>Název školení:</b>					
<b>Datum školení:</b>					
<b>Jméno pracovníka KES:</b>					
<b>Oddělení:</b>					
<b>HODNOCENÍ PRO VÁŠ PROSPĚCH</b>					
Před nástupem na školení jste		měl(a) očekávání		neměl(a) očekávání	
Vaše očekávání školení celkově		zcela splnilo	splnilo	spíše nesplnilo	nesplnilo
<b>Nejvíce Vás zaujalo</b>					
<b>V obsahu jste postrádal(a)</b>					
Získané poznatky ve Vaší další práci		využijete	některé zkusím	těžko využijete	zatím nevím
<b>HODNOCENÍ LEKTORŮ</b>					
Jak hodnotíte jednotlivé lektory z hlediska jejich přístupu, zaujetí, používání správných a názorných forem a postupů. Použijte k vyjádření stupnici 1 - 4. <b>/1 - nejlepší, 4 - nejhorší/</b>					
Jméno lektora (pokud je známé)	odborné schopnosti	lektorské schopnosti	pozn.:		
<b>HODNOCENÍ ORGANIZACE</b>					
Jak hodnotíte organizaci, termín, rozsah a načasování daného školení? Správné organizační zajištění musí přispět k celkovému prospěchu a naplnění hlavního cíle. Ztotožnění označte.					
Celková doba trvání se Vám jeví	dlouhá	vyhovující	krátká		
Prostory pro konání jsou	zcela vyhovující	vyhovující	nevyhovující		
Podpůrné materiály jsou	zcela vyhovující	vyhovující	nevyhovující		
Zázemí a servisní zajištění je	zcela vyhovující	vyhovující	nevyhovující		
Pozn. pracovníka:					
<b>Hodnocení přínosu školení pro činnost pracovníka, či daného oddělení:</b> (vyplní nadřízený pracovník cca po 3 - 6 měsících od provedení školení)					

Zdroj: Interní dokumenty

**Příloha č. 3: Kvalifikační matice TPV**

KVALIFIKAČNÍ MATICE TPV		TÝM TPV										
		Pracovník 1	Pracovník 2	Pracovník 3	Pracovník 4	Pracovník 5	Pracovník 6	Pracovník 7	Pracovník 8	Pracovník 9	Pracovník 10	Pracovník 11
HARD SKILLS	Technologie dodavatelů											
	Vysokotlaké vstřikování plastů											
	Jednokomponentní vysokotlaký přístřik											
	Výroba vodičů											
	Konstrukce kabelových kanálů											
	Používané technologie											
	Krimpování											
	IDC - nařezávané konektory											
	Svařování											
	Twistování											
	Ruční pájení											
	Nízkotlaké vstřikování plastů - OPTIMEL											
	Zalévání resinem PUR - potting											
	Bandáž											
	Montáž obecně											
	Montáž na kabelové formě											
	Technologie odběratelů											
	Pájení ve vlně											
	Montáž svazku do světloometu / svítlny											
	Montáž svazku do palivového systému											
	Montáž svazku do klimatizačního systému											
	Teoretické znalosti											
	FMEA											
	PPAP											
	APQP											
	Dostupné technologie pro výrobu kabel.svazků											
	Materiály - komponenty											
	Obecné normy - specifikace											
	Specifické požadavky zákazníka											
	Technická dokumentace zákazníka											
	Znalost funkce výrobku											
	Znalost prostředí zákazníka											
	Znalost cizího jazyka											
	AJ											
	NJ											
	Jiný											
	Znalosti práce s PC											
	AS400											
	MS Office											
	T-C											
SOFT SKILLS	Jiné											
	Komunikační dovednosti											
	Týmová práce											
	Řešení konfliktů a vyjednávání											
	Flexibilita											
	Schopnost přijímat změny											
	Asertivní jednání											
	Osobní efektivita											
	Zvyšování kvalifikace / ochota učit se											
	Celkový výsledek											

*Zdroj: Interní zdroje – vlastní zpracování*



#### **Příloha č. 4: Otázky k rozhovoru s řediteli**

1. Kdy a na jak dlouhou dobu se vytváří v podniku strategie?
2. Vytváříte strategii řízení lidských zdrojů?
3. Jak byste ohodnotil systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku?
4. Myslíte si, že motivujete a podporujete své podřízené ke vzdělávání a rozvoji?
5. Jakým způsobem a kdy probíhá identifikace vzdělávacích potřeb vedoucích pracovníků?
6. Probíhá hodnocení školení u vedoucích pracovníků?
7. Ověřujete znalosti a dovednosti vedoucích pracovníků získané při školení?
8. Ověřujete, zda došlo u vedoucích ke zlepšení v anglickém jazyce po absolvování zahraničních jazykových pobytů?

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Příloha č. 5: Otázky k rozhovoru s vedoucími pracovníky zaměřené na jejich podřízené**

1. Jakým způsobem a kdy probíhá identifikace vzdělávacích potřeb Vašich podřízených?
2. Předáváte vždy i v průběhu roku personalistce informace o vzdělávacích potřebách svých podřízených?
3. Myslíte si, že motivujete své podřízené ke vzdělávání a rozvoji?
4. Jakým způsobem a kdy probíhá hodnocení školení Vašich podřízených? Využíváte formulář pro hodnocení školení?
5. Ověřujete znalosti a dovednosti, které získají Vaši podřízení v průběhu školení?

*Zdroj: vlastní zpracování*

## **Příloha č. 6: Otázky k rozhovoru s THP a vedoucími pracovníky**

1. Ve kterém úseku pracujete?
  - a) Účtárna
  - b) Personální oddělení
  - c) TPV
  - d) Vývoj výrobků
  - e) OŘJ
  - f) Controlling
  - g) Výroba
  - h) PI
  - i) Nákup, prodej a logistika
  - j) IT
  - k) Obchodní zástupce
2. Váš věk?
  - a) Do 25 let
  - b) 26 – 40 let
  - c) 41 – 50 let
  - d) 51 a více
3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
  - a) Základní
  - b) Středoškolské
  - c) Vyšší odborné – Dis.
  - d) Vysokoškolské
4. Je podle Vás podnikové vzdělávání důležité?
  - a) Rozhodně ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Rozhodně ne
5. Jak jste spokojen/a se vzděláváním ve Vaší společnosti?
  - a) Velmi spokojen/a
  - b) Spíše spokojen/a
  - c) Spíše nespokojen/a
  - d) Velmi nespokojen/a
6. Myslíte si, že potřebujete podnikové vzdělávání pro vykonávání práce na Vaší pracovní pozici?
  - a) Rozhodně ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Rozhodně ne

7. Máte možnost konzultovat Vaše vzdělávací potřeby s nadřízeným?
- a) Rozhodně ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Rozhodně ne
8. Jakým způsobem jsou ve společnosti zjišťovány Vaše vzdělávací potřeby?
- .....
- .....
- .....
9. Jste motivován/a svým nadřízeným ke vzdělávání na Vaší pracovní pozici?
- a) Rozhodně ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Rozhodně ne
10. Jsou Vám předány informace o školení s dostatečným předstihem?
- a) Rozhodně ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Rozhodně ne
11. Kde nejčastěji probíhá vzdělávání?
- a) Na pracovišti
  - b) Mimo pracoviště v podniku
  - c) Mimo podnik
12. Jaké místo preferujete pro uskutečnění kurzu?
- a) Na pracovišti
  - b) Mimo pracoviště v podniku
  - c) Mimo podnik
13. Pokud se účastníte vzdělávacího kurzu delšího než jeden den, je zajištěn výkon Vaší práce jiným zaměstnancem? *(Pokud jste se ještě neúčastnil/a takového kurzu, je zajištěn výkon Vaší práce v případě dovolené či služební cesty?)*
- a) Ano, práce je zcela zajištěna
  - b) Částečně, pouze nejnutnější činnosti
  - c) Ne, práci vykonávám sám/sama
14. Které metody byly při Vašem vzdělávání využity? *(můžete zvolit více možností)*
- a) Přednáška (s diskusí)
  - b) Seminář
  - c) E-learning (vzdělávání prostřednictvím počítačů)
  - d) Koučování
  - e) Případové studie
  - f) Asistování
  - g) Hraní rolí
  - h) Jiné (uveďte jaké).....

15. Které metody vzdělávání preferujete? (*můžete zvolit více možností*)
- a) Přednáška (s diskusí)
  - b) Seminář
  - c) E-learning (vzdělávání prostřednictvím počítačů)
  - d) Koučování
  - e) Případové studie
  - f) Asistování
  - g) Hraní rolí
  - h) jiné (uved'te jaké) .....
16. Probíhá po skončení kurzu jeho hodnocení prostřednictvím podnikového formuláře?
- a) Vždy
  - b) Někdy
  - c) Nikdy
17. Jsou získané znalosti a dovednosti ověřovány Vaším nadřízeným po skončení kurzu?
- a) Vždy
  - b) Někdy
  - c) Nikdy
18. Potřebujete ke své práci znalost anglického nebo německého jazyka?
- a) Rozhodně ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Rozhodně ne
19. Navštěvujete kurzy anglického nebo německého jazyka ve společnosti? Pokud ano, jak často?
- a) Ne
  - b) Ano, 1x měsíčně
  - c) Ano, 2x měsíčně
  - d) Ano, 1x týdně
  - e) Ano, více než 2x týdně
20. O které z následujících vzdělávacích aktivit byste měl/a zájem? (*můžete zvolit více možností*)
- a) Odborná školení související s pracovní pozicí
  - b) Počítačové kurzy
  - c) Komunikační dovednosti
  - d) Práce v týmu
  - e) Zvládání stresu
  - f) Intenzivní jazykové kurzy
  - g) Nemám zájem o vzdělávání

*Zdroj: vlastní zpracování*

## Příloha č. 7 – Plán zastupitelnosti



## Plán zastupitelnosti

**Oddělení:**

**Vedoucí oddělení:**

<b>Jméno, příjmení / pracovní pozice</b>	<b>Zastoupení Jméno, příjmení / pracovní pozice</b>

\_\_\_\_\_  
Datum a podpis vedoucího oddělení

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Příloha č. 8 – Plán osobního rozvoje**



**Plán osobního rozvoje**

**Jméno a příjmení:**

**Pracovní pozice:**

**Oddělení:**

**Jméno nadřízeného:**

**Datum vyhotovení:**

Silné stránky	Slabé stránky

**Krátkodobé vzdělávací cíle**

Vzdělávací potřeba	Metoda	Název vzdělávací akce, vzdělávací instituce	Výstup	Rozsah	Datum konání	Předpokládané náklady

**Dlouhodobé vzdělávací a rozvojové cíle**

<b>Upevnění, rozšíření znalostí a dovedností na stávající pracovní pozici a v náplni práce</b>	<b>Způsob dosažení cílů</b>	<b>Termín (měsíc, rok)</b>

<b>Rozšíření znalostí a dovedností a příprava na změnu pracovní pozice</b>	<b>Budoucí pracovní pozice</b>	<b>Způsob dosažení cílů</b>	<b>Termín (měsíc, rok)</b>


**Připomínky, komentáře:**

<b>Datum a podpis zaměstnance</b>	<b>Datum a podpis nadřízeného</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*



**Příloha č. 9 – Požadavky do plánu školení**

 <b>KES</b> s.r.o. Kabelové a elektrické systémy	<b>Požadavky do plánu školení</b>			<b>Pro rok:</b>
				<b>Oddělení:</b>
<b>Druh školení</b>	<b>Účastníci</b>	<b>Školitel</b>	<b>Termín</b>	<b>Předpokládaná částka</b>
<b>Školení EMS</b>				
<b>Školení QMS</b>				
<b>Školení o bezpečnosti výrobků</b>				
<b>Řidiči silničních motorových vozidel</b>				
<b>Školení BOZP</b>				
<b>Školení PO</b>				
<b>Jazyková příprava</b>				
<b>Specializovaná odborná školení</b>				
<b>Předpokládaná celková částka:</b>				
<b>Zpracoval:</b>		<b>Datum a podpis:</b>		
<b>Schválil:</b>		<b>Datum a podpis:</b>		

*Zdroj: vlastní zpracování*